

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

© 2019 КОГУТ І. В., ЛЕБІДЬ Т. В.

УДК 338
JEL: L23; Q17

Когут І. В., Лебідь Т. В. Перспективи впровадження проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції в Україні

Проаналізовано перспективи впровадження проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції в Україні; тенденції розвитку європейського та вітчизняного ринку органічної продукції. Досліджено основні причини ініціації зазначених проектів з метою покращення конкурентоспроможності органічного виробництва, збільшення кількості робочих місць і працевлаштування сільського населення, створення обізнаності та сприяння підвищенню якості життя та культури споживання населення за рахунок виробництва та пропозиції здорової та безпечної органічної сільськогосподарської продукції. Наведено основні елементи концепції проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції. Важливим завданням стає обґрунтування нової концепції управління розвитком органічних аграрних підприємств, в основу якої покладено проектно-орієнтований підхід ведення бізнесу, що дозволяє отримувати максимальні результати від використання наявних ресурсів. Зі збільшенням попиту на органічну продукцію кількість проектів зростає щорічно, а отже, зростає і потреба у кваліфікованих менеджерах проектів.

Ключові слова: проект, управління проектами, органічне сільське господарство, органічна продукція, концепція.

DOI:

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

Когут Ірина Василівна – старший викладач кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yarinakohut@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-1820-2017>

Лебідь Тетяна Вікторівна – старший викладач кафедри технологій управління, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: lebid.tetayna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8476-1883>

УДК 338
JEL: L23; Q17

Когут И. В., Лебидь Т. В. Перспективы внедрения проектов организации производства и реализации органической продукции в Украине

Проанализированы перспективы внедрения проектов организации производства и реализации органической продукции в Украине; тенденции развития европейского и отечественного рынка органической продукции. Исследованы основные причины инициации указанных проектов с целью улучшения конкурентоспособности органического производства, увеличения количества рабочих мест и трудоустройства сельского населения, создания осведомленности и содействия повышению качества жизни и культуры потребления населения за счет производства и предложения здоровой и безопасной органической сельскохозяйственной продукции. Представлены основные элементы концепции проектов организации производства и реализации органической продукции. Важной задачей становится обоснование новой концепции управления развитием органических аграрных предприятий, в основу которой заложен проектно-ориентированный подход ведения бизнеса, позволяющий получать максимальные результаты от использования существующих ресурсов. С увеличением спроса на органическую продукцию количество таких проектов растет ежегодно, соответственно, возрастает потребность в квалифицированных менеджерах проектов.

Ключевые слова: проект, управление проектами, органическое сельское хозяйство, органическая продукция, концепция.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Библ.:** 15.

Когут Ирина Васильевна – старший преподаватель кафедры технологий управления, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: yarinakohut@gmail.com

UDC 338
JEL: L23; Q17

Kohut I. V., Lebid T. V. Prospects for Implementing Projects for Organization of Production and Sale of Organic Products in Ukraine

There analyzed the prospects for implementing projects for organization of production and sale of organic products in Ukraine; development trends of the European and domestic market for organic products. The main reasons for the initiation of these projects are investigated with the aim of improving the competitiveness of organic production, increasing the number of jobs and ensuring employment of the rural population, creating awareness and helping to improve the quality of life and consumption culture of the population through the production and supply of healthy and safe organic agricultural products. The basic elements of the concept of projects for organization of production and sale of organic products are presented. The task of justifying the new concept of managing the development of organic agricultural enterprises, which is based on a project-oriented business approach and allows achieving maximum results from using the existing resources, is gaining importance. With the rise in demand for organic products, the number of projects of the kind is growing annually, respectively, the need for qualified project managers increases.

Keywords: project, project management, organic agriculture, organic products, concept.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

Kohut Iryna V. – Senior Lecturer of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yarinakohut@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-1820-2017>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9263-2181>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/R-1820-2017>

Лебидь Татьяна Викторовна – старший преподаватель кафедры технологий управления, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: lebid.tetayna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8476-1883>

Lebid Tetyana V. – Senior Lecturer of the Department of Technology Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: lebid.tetayna@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8476-1883>

Реалізація проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції в Україні набуває важливого значення з таких причин:

- ✦ інтенсифікація аграрного виробництва спричинила негативні зміни в ланцюгах екосистем, погіршила стан довкілля та здоров'я людей. Одним із можливих напрямів подолання цієї загрози є впровадження альтернативного підходу до ведення землеробства – органічного виробництва та споживання різних видів продукції. Переваги органічного сільського господарства над конвенційним в 58 % порівнянь щодо впливу на навколишнє середовище та збереження ресурсів [6];
- ✦ зростання попиту на органічну продукцію. Органічне рослинництво та тваринництво відіграє важливу роль у забезпеченні нашої системи харчування у майбутньому. У всьому світі зростає зацікавленість споживачів у тому, як саме виробляються продукти харчування; вони приділяють все більшу увагу питанням свого здоров'я і впливу сільськогосподарського виробництва на навколишнє середовище.

Крім того, актуалізації проектів у цій сфері сприяє необхідність реалізації Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, який орієнтований насамперед на людину та покращення якості її життя у сприятливому соціально-економічному середовищі та екологічно чистому, здоровому, різноманітному природному довкіллі. Відповідно до зазначеної Стратегії забезпечення сталого галузевого та регіонального розвитку реалізується, в тому числі, за рахунок сприяння сталому розвитку агропромислового комплексу: до 2030 року збільшити площу земель сільськогосподарського призначення, зайнятих під органічним виробництвом, до 3 млн га та забезпечити щорічний приріст починаючи з 2020 року обсягів виробництва та реалізації органічної продукції щонайменше на 5 % [11].

Проекти в органічному секторі повинні бути спрямовані на покращення конкурентоспроможності органічного виробництва, збільшення кількості робочих місць та працевлаштування сільського населення, створення обізнаності та сприяння підвищенню якості життя та культури споживання населення за рахунок виробництва та пропозиції здорової та безпечної органічної сільськогосподарської продукції.

Питання вивчення та впровадження методології управління проектами в діяльність вітчизняних підприємств, в тому числі, і організаційно-економічні аспекти управління аграрними проектами знайшли відображення в працях таких дослідників: Бушуєва С., Бушуєвої Н.,

Чумаченка І., Чухрай Н., Фецура Р., Тимочка В., Падюки Р. І., Кучер Л. Ю., Присяжнюк О., Плотнікова М. та багатьох інших [3–5; 8; 12–14].

Незважаючи на прискіпливу увагу науковців до цієї тематики, наявні наукові дослідження проектного менеджменту практично не охоплюють сферу аграрного виробництва, тому залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування доцільності, визначення перспектив і представлення концепції реалізації проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції в Україні на основі дослідження європейського та вітчизняного ринку органіки.

З метою визначення перспектив реалізації проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції в Україні проаналізуємо середовище реалізації зазначених проектів – органічний європейський та український сектор.

Відповідно до Закону України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» «органічна продукція – це продукція, одержана в результаті сертифікованого виробництва, під час якого виключається застосування хімічних добрив, пестицидів, генетично модифікованих організмів (ГМО), консервантів тощо, та на всіх етапах виробництва (вирощування, переробки) застосовують методи, принципи та правила, визначені цим Законом для отримання натуральної (екологічно чистої) продукції, а також збереження та відновлення природних ресурсів» [1].

Через постійне використання пестицидів і міңдобрив знищується біологічне різноманіття в ґрунті, та зменшується вміст гумусу, що призводить до щорічних втрат 10–15 мільйонів гектарів сільськогосподарських земель планети.

Ведення органічного сільського господарства довело свою здатність бути не лише джерелом високоякісних продуктів, отриманих без використання пестицидів та інших забруднюючих речовин, а й сприяти збереженню та відновленню природних ресурсів.

У 2016–2017 рр. європейський сектор органічних продуктів і сільського господарства продовжував розвиватися як з точки зору органічного виробництва, так і з точки зору зростання ринку, а також останніх розробок у харчовій та сільськогосподарській політиці Європейського Союзу (ЄС).

Темпи зростання в органічному виробництві продовжують відставати від динамічного зростання, що спостерігається на ринку споживання органічних продуктів харчування (рис. 1).

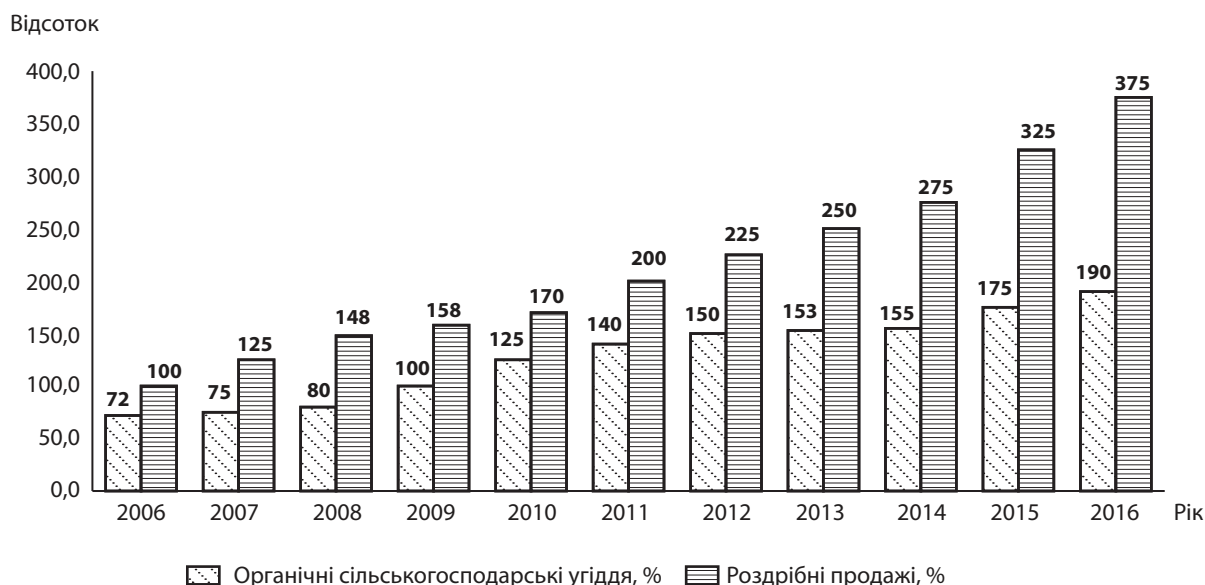


Рис. 1. Європа та Європейський Союз: сукупне зростання органічних сільськогосподарських угідь і роздрібних продажів [15]

Найбільшу площу вирощування органічних культур серед країн Європейського Союзу посідає Іспанія – 2 млн га. Друге місце за Італією – 1,7 млн га. На третій позиції знаходиться Франція – 1,5 млн га, наступна є Німеччина з показником 1,1 млн га, а потім – Австрія – 0,6 млн га.

За даними Дослідницького інституту органічного сільського господарства (FiBL) та Міжнародної федерації органічних сільськогосподарських рухів (IFOAM), Україна посідає 11-те місце в Європі за площею органічних сільгоспугідь. За останні 5 років вони істотно збільшилися [15].

Внутрішній потенціал України є значно більший та може наблизитись з часом до Польщі, яка знаходиться поряд і є подібною за своїми кліматичними умовами (рис. 2).

Україна вирізняється високими показниками по вирощуванню зернових культур – 48,1% та займає 7 місце серед основних країн-виробників органічних зернових. Понад 16 % таких угідь займають олійні – 5 місце у світі і ще 4,6 % займають бобові – 7 місце. Далі йдуть овочі – 2 %, тут Україна посідає 10 місце, фрукти – 0,6 % і виноград – 0,1 % (за даними IFOAM).

Протягом останніх 5 років найбільша площа, на якій вирощують органічну продукцію в країнах Європи, зросла на 2 млн гектарів, а кількість зареєстрованих органічних виробників наприкінці 2016 року досягла позначки 295 тисяч.

Лідерами у виробництві є Італія (16578 підприємств), Німеччина (14501 підприємство) та Франція (12826 підприємств). Україна станом на 2018 рік має понад 500 сертифікованих виробників органічної продукції [10].

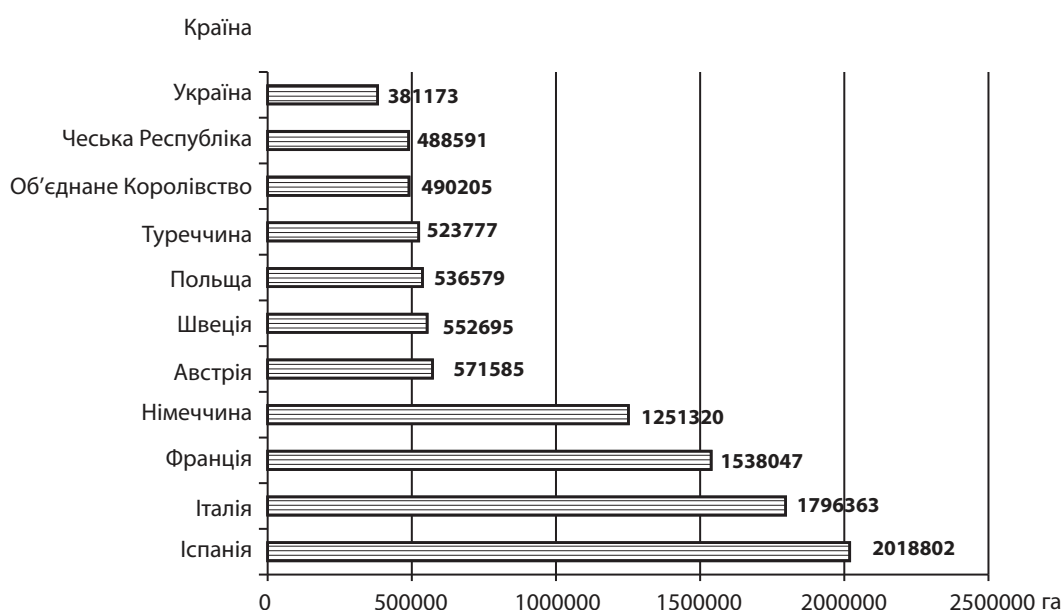


Рис. 2. Органічні сільськогосподарські землі за країнами станом на початок 2017 р., га [15]

В Україні споживання органічних продуктів на душу населення є значно меншим, ніж у країнах ЄС, і складає 3 євро (рис. 3). Для порівняння: пересічний європеець витрачає на органічні продукти 36,4 євро в рік, а мешканець ЄС – 53,7 євро.

При цьому популярність органічної сільськогосподарської продукції на ринках розвинених країн зростає швидкими темпами, вже зараз попит на органічну продукцію в ЄС значно перевищує пропозицію.

Найбільшими країнами-споживачами української «органіки» є Німеччина, Австрія, Польща, Італія, Франція, Нідерланди, Данія, Швейцарія, США, Канада. Ринок споживання України теж, за прогнозами експертів, зростатиме.

Органічний ринок в Україні постійно розвивається. Завдяки розмірам країни (603,6 тис. км², у тому числі 42,7 млн га сільськогосподарських земель, за даними Державної служби статистики України), географічному розташуванню, близькості до потенційних іноземних покупців і широко розповсюдженим родючим чорним

грунтам Україна має сприятливі умови для розвитку органічного сільського господарства.

Так, площа сертифікованих сільськогосподарських угідь в Україні, задіяних під вирощування різноманітної органічної продукції, складає вже понад чотириста тисяч гектарів.

При цьому Україна займає перше місце в східно-європейському регіоні щодо сертифікованої площі органічної ріллі, спеціалізуючись переважно на виробництві зернових, зернобобових та олійних культур.

Більшість агрокомпаній володіють невеликими площами органічних земель. Найбільша площа органічних земель у компанії «Арніка» – 15,8 тис. га, і тільки у п'яти компаній площа органічних земель перевищує 5 тис. га. Лідерами ринку є «Арніка» (15,8 га), «Галекс-Агро» (8,8 га), «Агроекологія» (7,5 га), «Агроінвест – натуральні продукти» (6,0 га) та «УкрБіоЛенд» (5,6 га). Крім того, в нашій державі сертифіковано 570 тис. га дикоросів (станом на 2017 р.) [2].

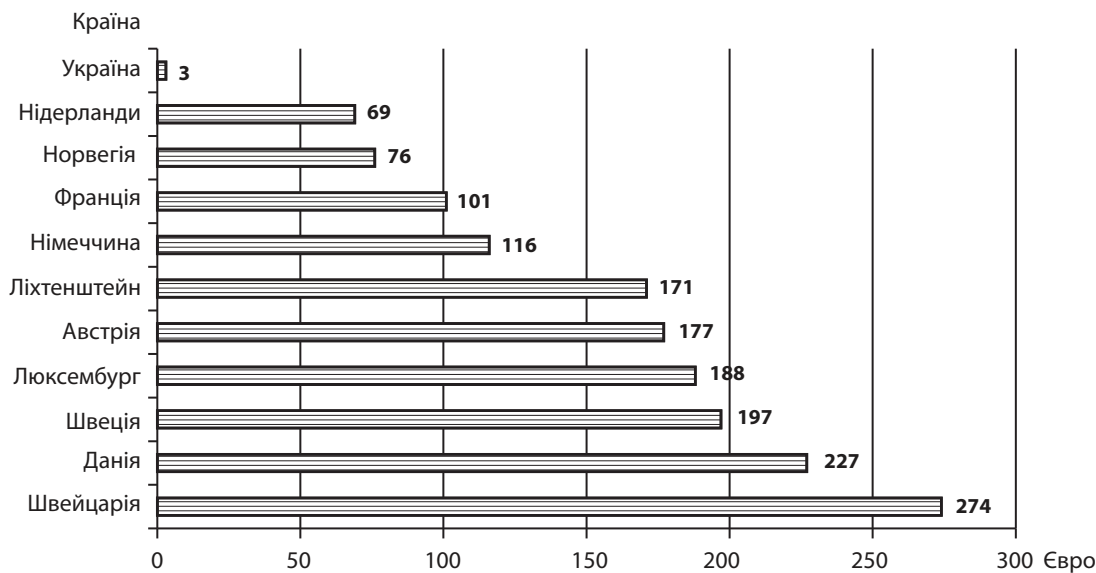


Рис. 3. Країни Європи з найвищим споживанням органічних продуктів на душу населення у 2016 р.і

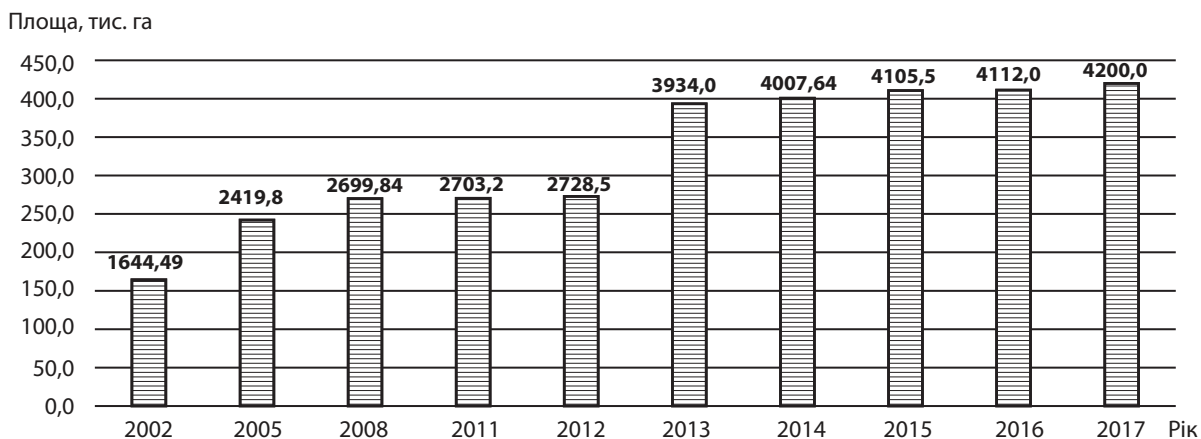


Рис. 4. Загальна площа органічних сільськогосподарських угідь в Україні, 2002–2017 рр. [7]

В останні роки спостерігається тенденція активного наповнення внутрішнього ринку власною органічною продукцією за рахунок налагодження власної переробки органічної сировини. Зокрема, це крупи, борошно, молочні та м'ясні продукти, соки, сири, повидло, мед, олія, чаї, лікарські трави.

Більшість українських органічних господарств розташовані в Одеській, Херсонській, Київській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській, Тернопільській, Житомирській областях. Українські сертифіковані органічні господарства – різного розміру – від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох тисяч гектарів ріллі.

Середнє щорічне зростання на 13 % з 2005 за інформацією Федерації органічного руху України свідчить про посилення інтересу серед виробників до переходу на органічне виробництво.

До 2018 року український органічний сектор все ще активно розвивається. Все більше експортується переробленої продукції, а не лише сировини (табл. 1). Однак підприємства-експортери стикалися з різними проблемами: низька якість продукції, високі логістичні витрати, високі (ЄС) тарифи й експортні квоти, а також досить негативний імідж України на міжнародному рівні.

Таблиця 1

Розвиток органічного сектора, 2014–2016 рр. – кількість органічних операторів [7]

Рік	2014	2015	2016	Темпи зростання у 2014–2016, %
Виробники продукції рослинництва (серед них – заготівельники дикоросів)	74	155	261	68
Виробники продукції тваринництва (серед них – виробники продукції бджільництва)	15	22	42	91
Виробники аквакультур	–	2	2	0
Виробники харчових продуктів	38	51	83	63
Загальна кількість	107	202	342	69

За останні кілька років Україна стала важливим постачальником органічної продукції для західних ринків. За даними провідного органу з сертифікації Organic Standard, у 2017 році найбільшими органічними продуктами (за обсягом), що експортувалися їхніми клієнтами з України, були: кукурудза, пшениця, соя, ячмінь, спельта, соняшник, просо, лушпиння, чорниця (заморожені), овес, просо, люпин, яблука (свіжі), гречка, гірчиця, бузина (фрукти), насіння гарбуза, березовий сік, льон, пластівці, жито, волоські горіхи (ядра), обліпіха (заморожена), ожина (заморожена), шипшина (заморожена), коріандр, горох, бузина (квіти заморожені), суніця (заморожена), журавлина (заморожена), концентрат яблучного соку, глід (заморожений), пшеничне борошно тверде, плоди чорної горобини (заморожені), плоди малини (заморожені), соняшникова олія.

У 2016 році органічний експорт з України становив близько 300 тис. тонн на суму понад 65 млн доларів США (оціночні дані опитування, проведеного органом з сертифікації органічного стандарту з українськими експортерами).

Внутрішній ринок органічних продуктів почав з'являтися наприкінці 2000-х років, а в 2008 році на полицях українських роздрібних торговців з'явилися перші українські органічні продукти. Основними каналами збуту є супермаркети та спеціалізовані магазини у великих містах. Асортимент органічних продуктів, що є на полицях, ще не повний.

Споживачі можуть придбати в роздрібних магазинах такі категорії органічних продуктів: молочні та м'ясні продукти, продуктової та хлібобулочні вироби, борошно, макаронні продукти, рослинні олії, напої (соки,

березовий сік, трав'яний чай), консервовані продукти (наприклад, ягідна паста, сироп, джем), деякі овочі та фрукти тощо.

Найбільшою проблемою для внутрішнього ринку є низька поінформованість споживачів і культура споживання органічної продукції.

Отже, з проведеного дослідження можна зробити висновок про високий потенціал розвитку органічного ринку України, який може сприяти практичній реалізації проектів організації виробництва та збуту органічної продукції.

Важливим завданням стає обґрунтування нової концепції управління розвитком органічних аграрних підприємств, в основу якої покладено проектно орієнтований підхід ведення бізнесу, що дозволяє отримувати максимальні результати від використання наявних ресурсів. Зі збільшенням попиту на органічну продукцію кількість проектів зростає щорічно, відповідно зростає потреба у кваліфікованих менеджерах проектів.

Далі, для прикладу, надаємо основні елементи концепції проектів організації виробництва та реалізації органічної продукції (табл. 2).

ВИСНОВКИ

Сьогодні в агропромисловому комплексі України, на відміну від інших галузей, таких як будівництво, сфера ІТ тощо, не так активно використовують проектний підхід, застосовуючи його в основному в проектах реконструкції та модернізації [9]. Постійно зростаючий попит на органічну продукцію, можливості розвитку

Концепція проекту організації виробництва та реалізації органічної продукції

Причини ініціації проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення ефективності впровадження альтернативного підходу до ведення землеробства – органічного виробництва та споживання різних видів продукції. – Зростання попиту на продукцію органічного сектора як джерела високоякісних продуктів, отриманих без використання пестицидів та інших забруднюючих речовин
Місія проекту	Сприяння підвищенню якості життя населення та культури споживання за рахунок виробництва та пропозиції здорової та безпечної органічної сільськогосподарської продукції
Цілі проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Створення прибуткового, соціально-відповідального, біодинамічного сільськогосподарського підприємства. Підвищення ефективності та прибутковості сільськогосподарського виробництва. – Збільшення кількості робочих місць та працевлаштування сільського населення. Розвиток сільських територій та підйому рівня життя сільського населення. – Створення обізнаності та сприяння підвищенню якості життя та культури споживання населення за рахунок пропозиції здорової та безпечної органічної продукції. – Оптимізація технології вирощування культур. – Відтворення родючості ґрунтів та збереження навколишнього середовища. – Зміцнення експортного потенціалу держави. – Покращення іміджу України як виробника та експортера високоякісної здорової органічної продукції тощо
Основні стейкхолдери проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Власники та персонал сільськогосподарських підприємств, що виробляють та реалізують органічну продукцію. – Споживачі органічної продукції: внутрішні та зовнішні. – Спілки та об'єднання. – Сертифікаційні компанії. – Органи державної влади
Основні ризики проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня участь держави у розвитку цієї сфери діяльності, відсутність державного замовлення на органічну продукцію. – Відсутність належних законодавчих актів і складна процедура органічної сертифікації такої продукції за діючими міжнародними стандартами, відсутність власних національних стандартів. – Існуючий попит та інвестиційна привабливість регіону призводить до збільшення конкуренції на даному ринку. – Відсутність спеціалізованих каналів збуту органічної продукції – інституційне та інфраструктурне забезпечення ринку продуктів органічного сільського господарства. – Недостатній рівень професійних знань і досвіду суб'єктів господарювання щодо здійснення органічного виробництва, відсутність кваліфікованих кадрів і системи їх підготовки в цьому напрямку. – Брак довіри до гарантії якості органічної продукції. – Недостатній рівень популяризації здорового способу життя і харчування; недостатня поінформованість населення, виробників, органів державної влади та управління про можливості і перспективи розвитку органічного виробництва, його переваги

органічної сфери України зумовлюють потребу у використанні інноваційних підходів до організації та ведення бізнесу в зазначеній сфері, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси. Саме тому особливу увагу слід приділити проблемі застосування проектного менеджменту в аграрних підприємствах України з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2014. № 20–21. Ст. 721. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/425-18>

2. 5 фактів про органічне землеробство в Україні. URL: <http://bakertilly.ua/news/id45259>

3. Бушуева Н. С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. Киев : Наук. світ, 2007. 270 с.

4. Кучер Л. Ю. Упровадження інвестиційно-інноваційних проектів в агробізнесі. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. No. 2. P. 88–108. URL: <http://www.are-journal.com>

5. Кучер Л., Хелдак М., Орленко А. Управління проектами в органічному аграрному виробництві. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, No. 3. P. 104–128. URL: https://www.researchgate.net/publication/329453872_Upravlinna_proektami_v_organichnomu_agrarnomu_virobnictvi

6. Органіка: за та проти. URL: http://organicinfo.ua/orgaic_pro_contra.html

7. Органік в Україні // Федерація органічного руху в Україні. URL: <http://www.organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-42-29>

8. **Присяжнюк О., Плотнікова М.** Удосконалення моделі управління аграрними проектами // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. Vol. 3. No. 1. P. 164–172. URL: <http://www.are-journal.com>

9. Рейтинг і тренди проектного менеджмента 2015. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend747.html>

10. **Бернет Т., Хоум Р., Гасюк О.** Соціально-економічне дослідження розвитку органічного ринку та сектору в Україні. URL: http://orgprints.org/35335/1/Socio-economic-study_UA_Dec2018_published.pdf

11. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

12. **Тимочко В., Падюка Р.** Можливості використання систем автоматизації управління проектами для умов сільськогосподарського виробництва. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2013. Vol. 3. No. 3 (63). P. 26–28.

13. **Фещур Р. В.** Прийняття проектних рішень : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 220 с.

14. **Nagachevska T., Zakharchenko V.** Financing mechanisms for investment projects in the agricultural sector of Ukraine's economy involving angel investors. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2014. № 6 (159). P. 37–42. URL: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2014/159-6/7>

15. Organic World. Global organic farming statistics and news. URL: <https://www.organic-world.net/index.html>

Науковий керівник – Ільчук П. Г.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри технологій технологій управління Національного університету «Львівська політехніка»

REFERENCES

Bernet, T., Khoum, R., and Hasiuk, O. "Sotsialno-ekonomichne doslidzhennia rozvytku orhanichnoho rynku ta sektoru v Ukraini" [Socio-economic research on the development of the organic market and sector in Ukraine]. http://orgprints.org/35335/1/Socio-economic-study_UA_Dec2018_published.pdf

Bushuyeva, N. S. *Modeli i metody proaktivnogo upravleniya programmami organizatsionnogo razvitiya* [Models and methods of proactive management of organizational development programs]. Kyiv: Nauk. svit, 2007.

Feshchur, R. V. *Pryiniattia proektnykh rishen* [Adoption of design decisions]. Lviv: Vyd-vo Lviv. politekhniki, 2013.

Kucher, L. Yu. "Uprovadzhennia investytsiino-innovatsiinykh proektiv v ahrobiznesi" [Implementation of investment and innovation projects in agribusiness]. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. <http://www.are-journal.com>

Kucher, L., Kheldak, M., and Orlenko, A. "Upravlinnia proektamy v orhanichnomu ahrarnomu vyrobnytstvi" [Project Management in Organic Agricultural Production]. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2018. https://www.researchgate.net/publication/329453872_Upravlinnia_proektamy_v_orhanichnomu_ahrnornomu_virobnictvi [Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/425-18>

Nagachevska, T., and Zakharchenko, V. "Financing mechanisms for investment projects in the agricultural sector of Ukraine's economy involving angel investors". *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2014. <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2014/159-6/7>

"Organic World. Global organic farming statistics and news". <https://www.organic-world.net/index.html>

"Orhanik v Ukraini" [Organic in Ukraine]. *Federatsiia orhanichnoho rukhu v Ukraini*. <http://www.organic.com.ua/uk/homepage/2010-01-26-13-42-29>

"Orhanika: za ta proty" [Organic: for and against]. http://organicinfo.ua/orgaic_pro_contra.html

Prysiazhniuk, O., and Plotnikova, M. "Udoskonalennia modeli upravlinnia ahrarnomy proektamy" [Improving the management model of agrarian projects]. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*. 2017. <http://www.are-journal.com>

"Reyting i trendy proektnogo menedzhmenta 2015" [Rating and trends of project management 2015]. <http://www.management.com.ua/tend/tend747.html>

"Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku" [Strategy of sustainable development of Ukraine till 2030]. https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

Tymochko, V., and Padiuka, R. "Mozhlyvosti vykorystannia system avtomatyzatsii upravlinnia proektamy dlia umov silskohospodarskoho vyrobnytstva" [Possibilities of using automation systems for project management for agricultural production conditions]. *Skhidno-Yevropeiskyi zhurnal peredovykh tekhnologii*, vol. 3, no. 3 (63) (2013): 26-28.

"5 faktiv pro orhanichne zemlerobstvo v Ukraini" [5 facts about organic farming in Ukraine]. <http://bakertilly.ua/news/id45259>