



UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SEO



GLOBAL QUALITY  
AND STANDARDS PROGRAMME



# РОЗКРИТТЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯГІД ТА ГОРІХІВ УКРАЇНИ



Теорія змін

## Опис проєкту та важливість Теорії змін

GQSP – це масштабна ініціатива, яка фінансується Швейцарською Конфедерацією через Державний секретаріат Швейцарії з економічних питань (SECO) та реалізовується UNIDO. Програма розроблена для зміцнення якості та спроможності дотримуватися стандартів у країнах – партнерах SECO, щоб полегшити доступ на ринок малих і середніх підприємств (МСП) шляхом роботи в символічних ланцюгах створення вартості для кожної країни через низку проєктів у країні.

В Україні GQSP націлена на підтримання експортного потенціалу країни для ягід і горіхів. Це буде досягнуто шляхом сприяння конкурентоспроможності України через посилення якості та спроможності дотримуватися стандартів уздовж ланцюжка створення вартості фруктів, щоб полегшити доступ на ринок МСП. Таким чином, проєкт підтримує та доповнює реалізацію порядку денного розвитку України.

Теорія змін (ТЗ) все частіше застосовується міжнародними агентствами й іншими організаціями для підвищення якості реалізації програм та проєктів. Бенефіціари й донори все більше надають перева-

гу цьому практичному інструменту, що допомагає визначити, як діяльність проєкту веде до бажаного впливу. ТЗ допомагає політикам у країнах, що розвиваються, дійти розуміння, як проєкт відповідає їхнім довгостроковим і ширшим цілям перетворень. Донорам ТЗ передає логіку інтервенцій та їх сталість після завершення проєкту.

UNIDO регулярно застосовує ТЗ у своїй технічній допомозі, щоб зробити достовірну оцінку того, якою мірою вона сприяє цілям проєкту та загальним цілям розвитку. Проєктні команди використовують інструменти ТЗ для визначення процесу та умов, потрібних для досягнення бажаного впливу, що веде до кращого й ефективнішого планування.

ТЗ часто подається візуально, щоб зробити її доступнішою і легшою для читання, оскільки візуальні представлення можуть прояснити ключові ідеї, які стоять за словами. UNIDO обрала представити ТЗ проєкту у формі дерева, яке не тільки ілюструє обраний ланцюжок створення вартості фруктів (умови для реалізації очікуваного впливу), а й дає змогу представити проєкт від «коріння до плоду».

## Теорія змін: як

### Яким є передбачуваний вплив?

Будь-яка ТЗ починається із запитання: яка довгострокова мета чи вплив, якому сприятиме проєкт? Загальна мета GQSP – сприяти економічному розвитку України шляхом зміцнення торговельних можливостей та підвищення конкурентоспроможності за допомогою якості й стандартів у ланцюжках створення вартості ягід і горіхів.

### Які умови потрібно створити для досягнення цілей?

Коли вплив чітко визначено, постає наступне запитання: які умови потрібно створити для досягнення цілей? Щоб країна збільшувала торговельний потенціал і підвищувала конкурентоспроможність, треба виконати чимало умов. UNIDO у тісній співпраці з національними зацікавленими сторонами визначила ключові умови, необхідні для досягнення головної мети. Вони стосуються багатьох сфер, однак слід розуміти, що жоден проєкт не може відповісти всім необхідним умовам для досягнення будь-якого довгострокового перетворення країни. Отже, ТЗ, висвітлена в документі, представлена в таких умовах:

- **Зелених:** проєкт робить найбільший внесок в ці умови, оскільки переважно зосереджений на них
- **Жовтих:** проєкт робить частковий внесок, реалізація цих умов визначається також іншими комплементарними ініціативами UNIDO або партнерів
- **Червоних:** умови є поза сферою проєкту, але очікується, що вони будуть повністю розглянуті іншими ініціативами, комплементарними до GQSP

### Які пріоритетні напрями та конкретні інтервенції визначають реалізацію умов?

Проілюструвавши умови, в які GQSP може **повністю** або **частково** зробити внесок для досягнення впливу проєкту, ТЗ показує конкретні пріоритетні напрями та інтервенції, що приведуть до виконання цих умов. Зв'язки, показані різними кольорами, представляють процес причинності.

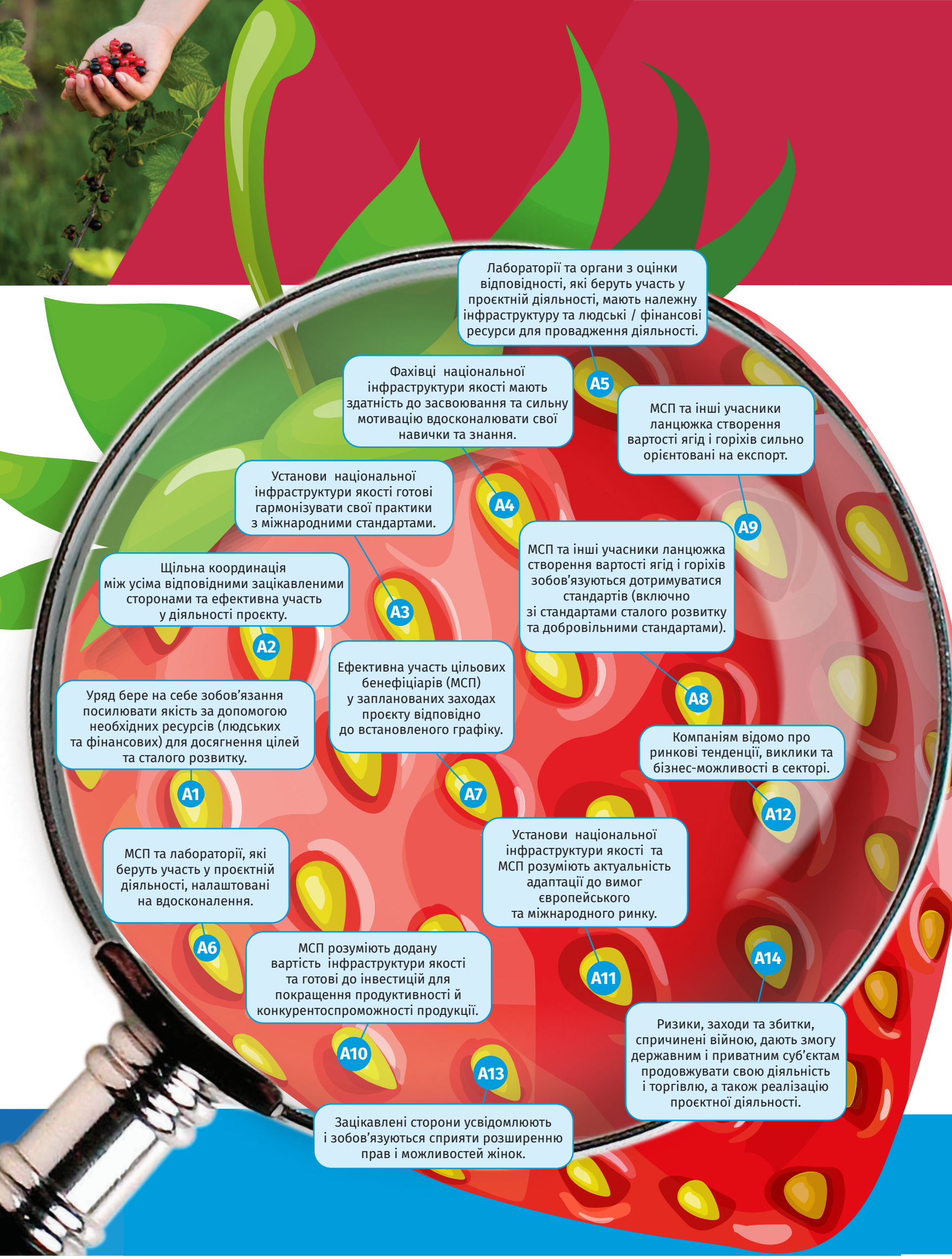
### Які припущення дають змогу реалізувати завдання?

У ТЗ зазначено, які припущення слід особливо враховувати, щоб забезпечити належний перебіг причинно-наслідкових зв'язків. Дійсно, припущення – це елементи, які вважаються істинними або необхідними для того, щоб теорія була дійсною та щоб досягти бажаних результатів. Ці припущення можуть стосуватися різних аспектів, у тому числі контексту, в якому очікується зміна, взаємозв'язку між різними факторами та поведінки залучених зацікавлених сторін.





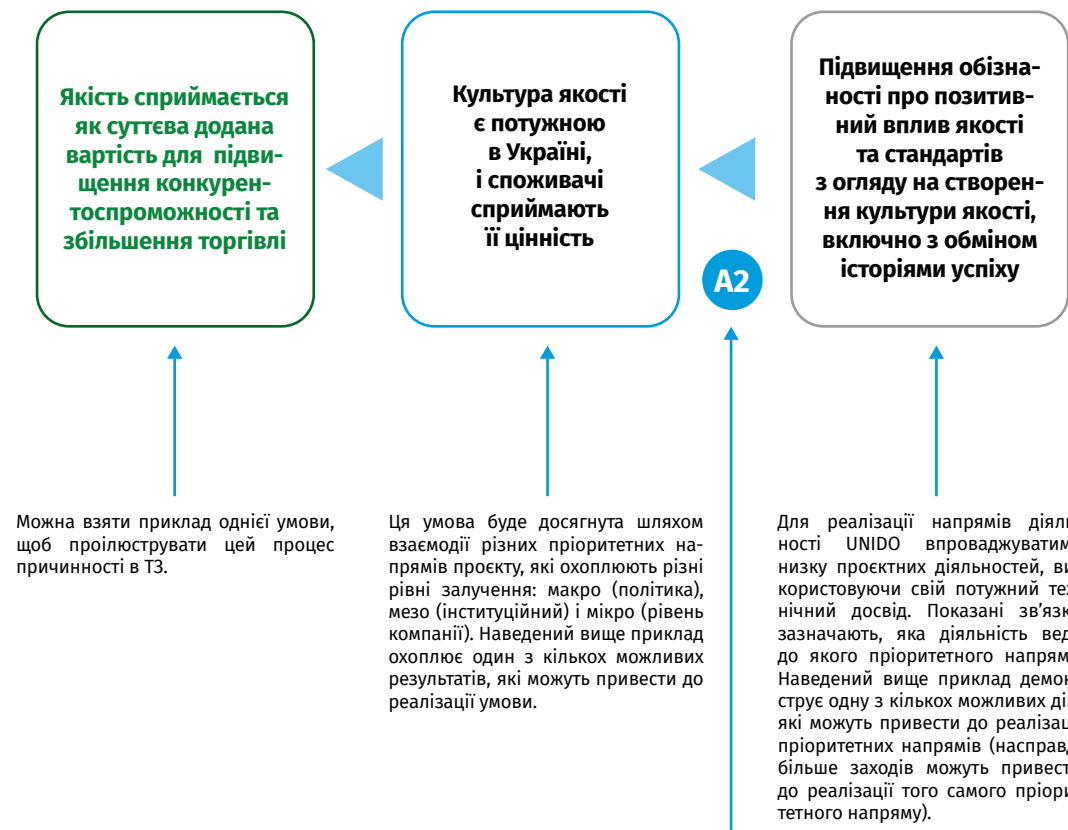
# Потоки причинно-наслідкових зв'язків



Теорія змін не тільки слугуватиме ключовим вхідним матеріалом для незалежних оцінок проєкту, а й допоможе UNIDO та її партнерам по проєкту краще донести роботу проєкту до бенефіціарів та інших зацікавлених груп стейкхолдерів. Базуючись на логічній послідовності подій, описаних у цьому документі, розроблена ТЗ пропонує ефективний спосіб пояснити, що робить проєкт і навіщо.

У цьому сенсі він також розглядається як потужний інструмент для узгодження проєктної діяльності з діяльністю інших партнерів із розвитку, які діють у країні, і пошуку синергії для досягнення спільних цілей. Ця ТЗ є живим документом, який розвиватиметься разом з проєктом, оскільки UNIDO постійно збиратиме інформацію від зацікавлених сторін через зворотний зв'язок та періодично переглядатиме всі ключові елементи й зв'язки.

Нижче наведено приклад того, як потрібно читати причинно-наслідковий зв'язок.



UNIDO також дослідила основоположні припущення, які можуть вплинути на причинність процесу. Припущення — це елементи, які необхідно моніторити, щоб забезпечити безперервне впровадження проєктної діяльності.

# Теорія змін

Сприяння економічному розвитку через конкурентоспроможність і торгівлю

Якість сприймається як суттєва додана вартість для підвищення конкурентоспроможності та збільшення торгівлі.

Українські МСП мають потенціал для сталого виробництва та експорту.

Культура якості є потужною в Україні, і споживачі усвідомлюють її цінність.

Установи ІЯ та приватний сектор є адаптивними до потреб і вимог ринку.

Компанії в секторі ягід і горіхів обізнані про тенденції ринку, готові долати виклики та використовувати бізнес-можливості.

МСП можуть використовувати стандарти для підвищення конкурентоспроможності свого виробництва.

Виробники можуть використовувати стандарти для більш сталого виробництва та підвищення їхньої стійкості до зміни клімату.

Виробники з'єднані з ринками та експортом.

Підкреслити важливу роль якості й стандартів для торгівлі, конкурентоспроможності, кліматичних заходів та економічного відновлення загалом.

Надати дані про відмову від експорту, щоб скерувати компанії у бік налагодження їхньої діяльності, а установи ІЯ – посилення своїх послуг.

Сприяти співпраці між усіма суб'єктами (державними та приватними) у просуванні сприятливого бізнес-середовища.

Підтримати МСП у визначенні та дотриманні найдоречніших добровільних стандартів (наприклад, ISO 9001, ISO 22000) для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Підтримати асоціації для просування стандартів і навчання їхніх членів щодо їх впровадження та використання, зосереджуючись на колективній ефективності.

Навчити виробників ягід і горіхів добровільним стандартам сталого розвитку (включно з органікою, GlobalG.A.P.) і циркулярним/сталим бізнес-практикам для виходу на ринки з вищими вартісними складовими та розв'язання проблем зміни клімату.

Пов'язати виробників з діяльністю щодо просування експорту та інвестиційними можливостями.

Підвищити обізнаність про позитивний вплив якості та стандартів з огляду на створення культури якості, включно з обміном історіями успіху.

Встановити зв'язки між учасниками й створити сприятливу платформу для обміну.

Підтримати галузеві бізнес-асоціації у просуванні стандартів і послуг ІЯ на території.

Збільшити обізнаність та розуміння компаній щодо стандартів і технічних регламентів.

Навчати виробників розуміти додану вартість стандартів для конкурентоспроможності й торгівлі.

Підтримати диверсифікацію та додавання вартості виробництва з огляду на доступ до ринку.

Допомогти виробникам використовувати стандарти для пом'якшення негативних наслідків зміни клімату (наприклад, ISO 14000).

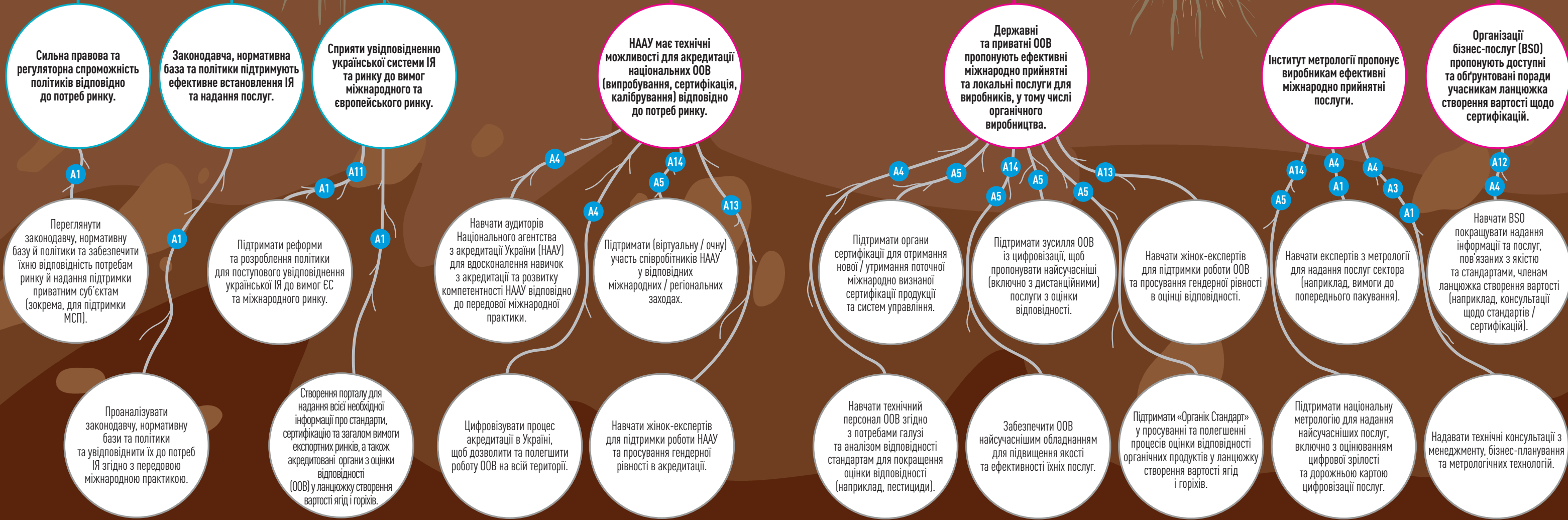
Підтримати диверсифікацію та додавання вартості виробництва з огляду на адаптацію до клімату.

Підтримати виробників для участі в національних і міжнародних ярмарках для просування їхньої продукції та відкриття нових ринків, включно з установленням зв'язків українських виробників ягід і горіхів з міжнародними покупцями, зокрема на європейському ринку.



Правова, нормативна база та політика підтримують конкурентний сектор ягід і горіхів.

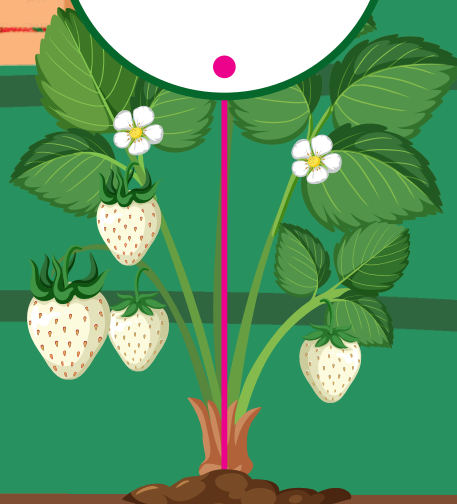
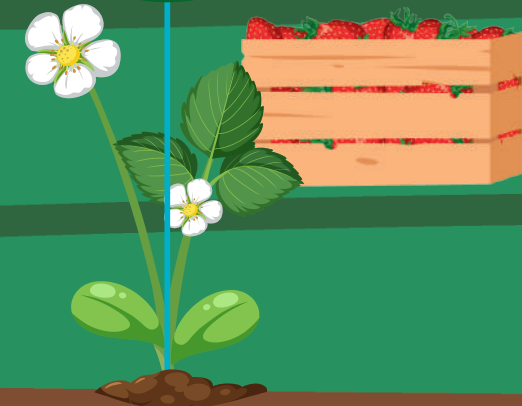
Акредитовані послуги з оцінки відповідності доступні та використовуються компаніями для підтвердження відповідності стандартам.



Українські МСП можуть ефективно довести відповідність вимогам ринку.

Українські стандарти гармонізовані з міжнародними стандартами.

Сектор ягід і горіхів отримує переваги від залучення жінок.



Покращена відповідність обов'язковим вимогам ринку та добровільним стандартам.

Виробники можуть довести відповідність вимогам ринку.

Країна ухвалює міжнародні стандарти, що стосуються сектора, і робить їх доступними для приватного сектора.

Інтереси України краще представлені у встановленні стандартів на міжнародному рівні.

Види діяльності UAS є ефективними, прозорими та інклюзивними.

Жінки вміють робити внесок у розвиток сектора ягід і горіхів.

A11 A12 A11 A12 A10

A8 A8 A6 A6

A6 A11 A1

A4 A1 A4

A3

A13 A13 A13

Навчити виробників вимог до попереднього пакування, маркування та підготовки обов'язкових документів для доступу на ринок.

Підтримати виробників в отриманні сертифікації та підтвердженні відповідності добровільним вимогам (наприклад, міжнародним стандартам, стандартам сталого розвитку).

Установити зв'язки виробників з відповідними провайдерами послуг з оцінки відповідності.

Підтримати UAS (Національний орган стандартизації) у національному ухваленні міжнародних стандартів (включно з перекладом).

Навчити та підтримати національних експертів для участі в міжнародних процесах встановлення стандартів (наприклад, технічні комітети).

Підтримати цифровізацію стандартизації в UAS для прискорення розроблення / ухвалення стандартів, координації, оприлюднення та надання інклюзивності.

Розвивати лідерські та управлінські навички жінок, щоб розкрити весь їхній потенціал і дати їм змогу обіймати керівні посади.

Сприяти жіночому підприємництву, щоб стимулювати бізнес-інновації та зростання.

Підтримати МСП у тому, щоб вони знали й дотримувалися обов'язкових вимог ринку з акцентом на ринок ЄС (наприклад, рівень пестицидів, забруднення), у т. ч. нових нормативних актів, пов'язаних із зеленою угодою ЄС, управлінням пестицидами, належною обачністю, вирубкою лісів тощо.

Проаналізувати спроможність українських виробників дотримуватися стандартів та визначити найгостріші вузькі місця, що перешкоджають експорту (що перешкоджають експорту (використовуючи дані про відмови на кордоні)).

Освічувати виробників щодо проблем, пов'язаних з якістю, і способів їх подолання, використовуючи стандарти та послуги з оцінки відповідності.

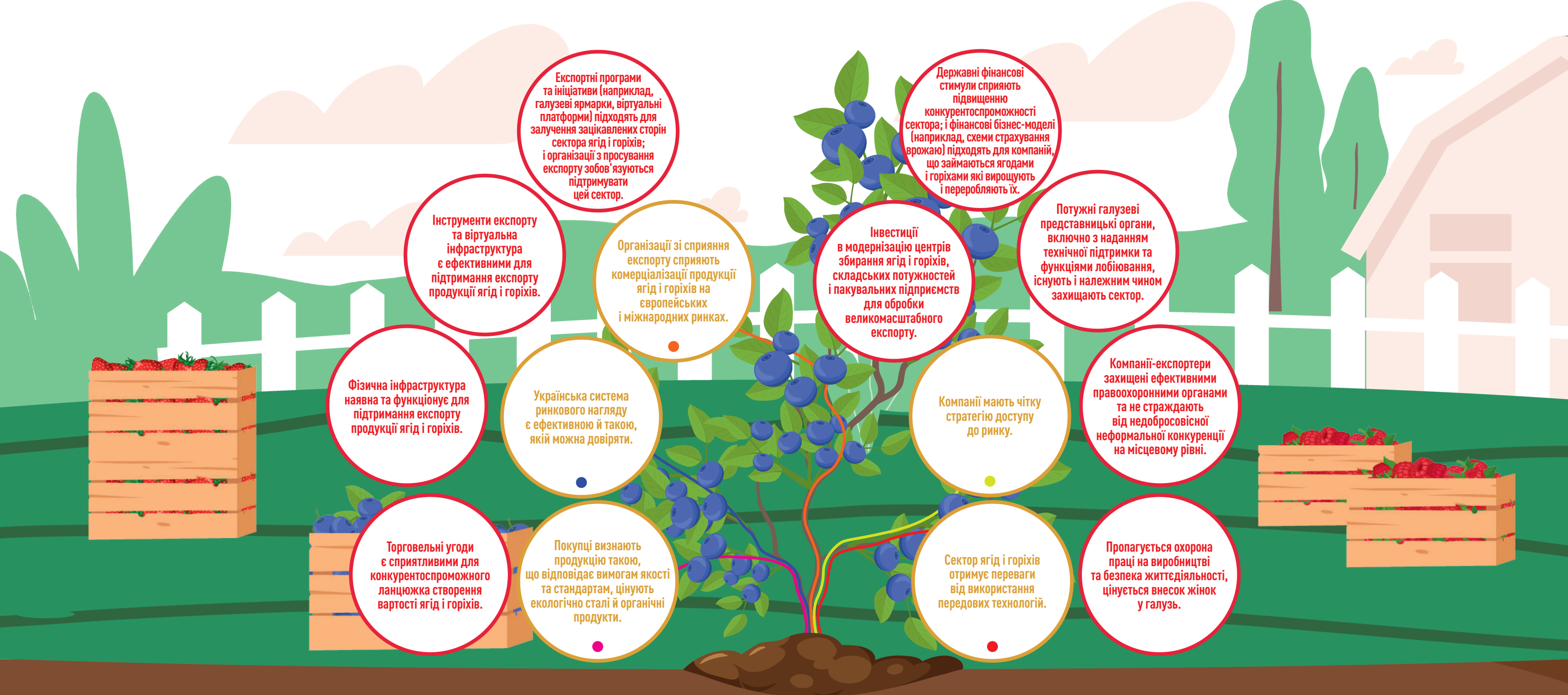
Підтримати UAS у розробленні національних стандартів за потреби та залученні зацікавлених сторін.

Підтримати UAS для участі в міжнародних форумах і мережах (наприклад, ISO, CEN / CENELEC).

Навчити жінок збільшувати свій технічний потенціал на дуже затребуваних технічних посадах, щоб дати їм змогу зробити внесок своїми експертними знаннями в роботу установ ІЯ (наприклад, технічна робота у лабораторіях).

Сприяти створенню робочих місць у секторі ягід і горіхів, особливо для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та жінок.





Експортні програми та ініціативи (наприклад, галузеві ярмарки, віртуальні платформи) підходять для залучення зацікавлених сторін сектора ягід і горіхів; і організації з просування експорту зобов'язуються підтримувати цей сектор.

Державні фінансові стимули сприяють підвищенню конкурентоспроможності сектора; і фінансові бізнес-моделі (наприклад, схеми страхування врожаю) підходять для компаній, що займаються ягодами і горіхами які вирощують і переробляють їх.

Інструменти експорту та віртуальна інфраструктура є ефективними для підтримання експорту продукції ягід і горіхів.

Організації зі сприяння експорту сприяють комерціалізації продукції ягід і горіхів на європейських і міжнародних ринках.

Інвестиції в модернізацію центрів збирання ягід і горіхів, складських потужностей і пакувальних підприємств для обробки великомасштабного експорту.

Потужні галузеві представницькі органи, включно з наданням технічної підтримки та функціями лобювання, існують і належним чином захищають сектор.

Фізична інфраструктура наявна та функціонує для підтримання експорту продукції ягід і горіхів.

Українська система ринкового нагляду є ефективною й такою, якій можна довіряти.

Компанії мають чітку стратегію доступу до ринку.

Компанії-експортери захищені ефективними правоохоронними органами та не страждають від недобросовісної неформальної конкуренції на місцевому рівні.

Торговельні угоди є сприятливими для конкурентоспроможного ланцюжка створення вартості ягід і горіхів.

Покупці визнають продукцію такою, що відповідає вимогам якості та стандартам, цінують екологічно сталі й органічні продукти.

Сектор ягід і горіхів отримує переваги від використання передових технологій.

Пропагується охорона праці на виробництві та безпека життєдіяльності, цінується внесок жінок у галузь.

Надається прозорість і надійність сертифікацій.

Екологічна сталість продукції сертифікована, й екологічно стала продукція доступна на ринку за конкурентними цінами.

Органічні продукти доступні на ринку за конкурентними цінами.

Удосконалено компетенції з ринкового нагляду, у тому числі завдяки сильнішій орієнтації на клієнта.

Приватний сектор (включно з BSO) підтримує зусилля організації зі сприяння експорту з комерціалізації продукції ягід і горіхів.

Стратегія доступу компаній до ринку може розраховувати на високу якість і здатність дотримуватися стандартів.

Компанії мають технічну та фінансову спроможність впроваджувати передові технології для підвищення конкурентоспроможності ягід і горіхів (наприклад, простежність продуктів за допомогою блокчейну).

A4

A5

A12

A5

A1

A6

Навчати технічний персонал ООВ відповідно до потреб галузі та аналізу відповідності стандартам для покращення оцінки відповідності (наприклад, пестициди).

Підтримати зусилля ООВ із цифровізації, щоб пропонувати найсучасніші (включно з дистанційними) послуги з оцінки відповідності.

Навчати виробників і переробників ягід і горіхів стандартам сталого розвитку, добровільним стандартам, вимогам ринку цільових країн.

Підтримати Органік Стандарт у просуванні та полегшенні процесів оцінки відповідності органічних продуктів у ланцюжку створення вартості ягід і горіхів.

Посилити технічну компетентність органів ринкового нагляду.

Посилити спроможність агентств із просування експорту пропонувати якісні послуги, орієнтовані на попит, наприклад, через розповсюдження керівних інструментів щодо дотримання вимог експортного ринку.

Залучити відповідні зацікавлені сторони (включно з бізнес-асоціаціями, установами ІЯ та органами) й посилити їхню спроможність сприяти використанню послуг ІЯ (наприклад, застосування стандартів, послуги ОВ) серед виробників.



# Висновки



Торгівля є складною сферою з безліччю проблем, які вимагають стратегічного втручання, щоб забезпечити безперерйне функціонування та зростання. Серед безлічі аспектів торгівлі якість і відповідність виділяються як критичні компоненти, але вони є лише частиною більшої головоломки.

Успіх цього проекту залежить від вирішення трьох критичних умов, які зараз перешкоджають прогресу та конкурентоспроможності на ринку.

**1** По-перше, повсюдна відсутність належної інфраструктури для демонстрації відповідності вимогам ринку. Цей недолік значно заважає компаніям, особливо МСП, ефективно конкурувати на рівних умовах. Без належної інфраструктури якості та наявних послуг підприємствам важко відповідати суворим вимогам ринкових стандартів, що обмежує їх зростання та доступ до ринку.

**GQSP Україна посилить Національну систему інфраструктури якості України для надання найсучасніших міжнародно визнаних послуг та задоволення потреб приватного сектору у виробництві ягід та горіхів.**

**2** По-друге, багатьом МСП не вистачає знань і потенціалу для дотримання стандартів і стимулювання інновацій. Ця прогалина у знаннях створює суттєвий бар'єр, який заважає цим підприємствам зрозуміти та впровадити найкращі практики, необхідні для відповідності. Крім того, без потенціалу до інновацій МСП не спроможні розробляти та пропонувати нові продукти чи послуги, які відповідають мінливим потребам ринку. Це пригнічує їхній потенціал для зростання та сталості в умовах дедалі більшої конкуренції.

**GQSP Україна посилить спроможність малих і середніх підприємств відповідати міжнародним стандартам, таким чином підвищуючи торговельний потенціал і створюючи робочі місця.**

**3** Нарешті, відсутність надійних політичних рамок у поєднанні з обмеженою обізнаністю про роль якості й стандартів у успіху на ринку не дає змоги підприємствам повністю зрозуміти переваги дотримання цих принципів. Це призводить до нижчої загальної прихильності до якості та стандартів, що може негативно вплинути на ефективність ринку й довіру споживачів.

**GQSP Україна посилить Національну систему інфраструктури якості України для надання найсучасніших міжнародно визнаних послуг та задоволення потреб приватного сектору у виробництві ягід та горіхів.**

Цілеспрямовані дії щодо технічних регламентів і стандартів, інновацій і нових технологій, а також сталого розвитку сприятимуть вирішенню зазначених критичних умов, в кінцевому підсумку сприятимуть економічному відновленню, збільшенню експорту та полегшенню інтеграції місцевих підприємств у глобальні ринки.

**На основі цієї комплексної Теорії змін, UNIDO пропонує цілісний підхід до вирішення цих проблем, спрямований на стимулювання економічного відновлення, зростання експорту та сприяння інтеграції місцевих підприємств у глобальні ринки.**







UNITED NATIONS  
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

## **United Nations Industrial Development Organization**

Vienna International Centre

P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria

[www.hub.unido.org](http://www.hub.unido.org)

[www.unido.org](http://www.unido.org)

© 2024 UNIDO — All rights reserved.

This document has been produced without formal United Nations editing. While the information is considered to be true and correct at the date of publication, changes in circumstances after the time of publication may impact on the accuracy of the information. The information may change without notice and UNIDO is not in anyway liable for the accuracy of any information printed and stored or in any way interpreted and used by user.