

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ**  
**ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Освітній ступінь «Магістр»

на тему: **Ефективність плодово-ягідного бізнесу у Львівській області**

Виконала: студентка \_ курсу, групи ЕК-\_\_

Спеціальності 051 «Економіка»

(шифр і назва)

Петляківська Надія Тимофіївна

Керівник: Черевко І. В., к.е.н., доцент

(Прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2021**

УДК: 332.155:634/635(477.83)

### Реферат

Кваліфікаційна робота 118 стор. текст. част.; 14 рис.; 12 табл.; 57 літературних джерел.

Ефективність плодово-ягідного бізнесу у Львівській області. – Петляківська Н.Т. Кваліфікаційна робота. Кафедра економіки. Дубляни. Львівський національний аграрний університет, 2021.

Представлено результати дослідження проблеми розвитку плодово-ягідного бізнесу у Львівській області з врахуванням вимог сучасних підходів до застосування основ методики оцінки ефективності підприємницької діяльності суб'єктів економічної активності у сфері бізнесу. Представлено результати опрацювання доступних літературних джерел стосовно досвіду розвитку плодово-ягідного бізнесу як напряму диверсифікації підприємництва та виду економічної активності переважно у сільській місцевості. Проаналізовано основні тенденції у розвитку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні та визначено основні чинники, що формують зазначені тенденції та динаміку рівня ефективності даного виду економічної активності суб'єктів господарювання і встановлено певну тісноту зв'язку їх впливу з відповідними показниками досліджуваних процесів. Обґрунтовано основні напрями можливого розвитку і підвищення ефективності плодово-ягідного бізнесу на перспективу та визначено основні заходи, реалізація яких дасть можливість досягнути обґрунтовані перспективні орієнтири у розвитку цього бізнесу, серед яких особлива увага приділяється розвитку логістики та вдосконалення організації праці у сферах плодово-ягідного бізнесу, а також впровадженню цифровізації і автоматизації у практику реалізації бізнесових процесів у досліджуваній сфері. Здійснено дослідження рівня безпеки життєдіяльності та захисту населення регіону та визначено їх відповідні перспективи.

## АНОТАЦІЯ

Представлено результати дослідження проблеми розвитку плодово-ягідного бізнесу Львівської області з врахуванням вимог сучасних підходів до застосування основ методики оцінки ефективності підприємницької діяльності суб'єктів економічної активності у сфері бізнесу. Проаналізовано основні тенденції у розвитку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні та визначено основні чинники, що формують зазначені тенденції та динаміку рівня ефективності даного виду економічної активності суб'єктів господарювання і встановлено певну тісноту зв'язку їх впливу з відповідними показниками досліджуваних процесів. Обґрунтовано основні напрями можливого розвитку і підвищення ефективності плодово-ягідного бізнесу на перспективу та визначено основні заходи, реалізація яких дасть можливість досягнути перспективні орієнтири у розвитку цього бізнесу.

**Ключові слова:** плодово-ягідний бізнес, ефективність, логістика, цифровізація.

## ANNOTATION

The results of the study of the problem of fruit and berry business development of Lviv region are presented, taking into account the requirements of modern approaches to the application of the basics of methods for assessing the effectiveness of business activities of economic activity subjects in this field of business. The main trends in the development of fruit and berry business in the studied region are analyzed and the main factors that form these trends and the dynamics of the level of efficiency of this type of economic activity of economic entities and determine the closeness of their impact with the relevant indicators. The main directions of possible development and increase of efficiency of fruit and berry business for the future are substantiated and the basic measures which realization will give the chance to reach perspective orientations in development of this business are defined.

**Key words:** fruit and berry business, efficiency, logistics, digitalization.

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 7   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ                      |     |
| 1.1. Мотиваційні чинники розвитку плодово-ягідного бізнесу.....   | 10  |
| 1.2. Поняття бізнесу та його особливості у плодово-ягідному секторі.....  | 20  |
| 1.3. Поняття ефективності у бізнесі та її особливості у плодово-ягідному бізнесі.....                           | 32  |
| 1.4. Методика дослідження ефективності плодово-ягідного бізнесу.....  | 44  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ                      |     |
| 2.1. Динаміка розвитку плодово-ягідного бізнесу та його ефективності у Львівській області.....                  | 51  |
| 2.2. Чинники, що формують тенденції розвитку та ефективність плодово-ягідного бізнесу у Львівській області..... | 63  |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ І ШЛЯХИ РОЗВИТКУ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ                       |     |
| 3.1. Перспективи розвитку ринку ягідної продукції та можливості позиціювання на ньому України.....              | 71  |
| 3.2. Розвиток логістики та вдосконалення організації праці у сферах плодово-ягідного бізнесу.....               | 78  |
| 3.3. Цифровізація і автоматизація бізнесових процесів.....  | 88  |
| РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ   |     |
| 4.1. Аналіз стану охорони праці.....  | 100 |
| 4.2. Планування заходів з покращення охорони праці та їх фінансування   |     |
| 4.3. Розрахунок економічної ефективності заходів з поліпшення охорони праці.....                                | 104 |
| 4.4. Безпека населення у надзвичайних ситуаціях.....  | 108 |
| ВИСНОВКИ.....   | 110 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 114 |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку свідомості людей характеризується зростанням їх зацікавленості можливістю переходу на «здоровий» тип харчування на основі реструктуризації раціону харчування в сторону збільшення питомої ваги цінних в цьому плані продуктів, значним чином – за рахунок підвищення у цьому раціоні питомої ваги плодів і ягід як основних постачальників цінних вітамінних компонентів для формування безпечного способу життєдіяльності.

Така ситуація значним чином актуалізує важливість розвитку вирощування плодових культур і ягід, що в умовах ринкових відносин є основною місією плодово-ягідного бізнесу. Оскільки в Україні рівень споживання такого виду продукції протягом року у розрахунку на одну особу є разів у 6 нижчий, ніж у розвинутих країнах типу США чи Німеччини, поле для дослідження можливостей розвитку та підвищення ефективності зазначеної сфери бізнесу є достатньо широке.

Але в цілому значення ягідництва як галузі сільського господарства і відповідної сфери бізнесу є значно ширшим, виходячи із двох видів його користностей:

- ягідництво є джерелом формування грошових коштів для поповнення бюджету країни як у національній, так і у закордонній валюті, якщо забезпечується створення умов для виходу вітчизняних виробників плодово-ягідної продукції на зовнішні ринки збуту цієї продукції;
- ягідництво є виключно екологічно безпечним джерелом вітамінів і, тим самим, здоров'язабезпечуючим чинником покращення життя і життєдіяльності людини.

Проблемами економічних аспектів ефективного розвитку галузі виробництва продукції вирощування плодово-ягідних культур в Україні активно займаються такі вчені як Галатович Є., Горобчук А., Кернасюк Ю., Козак Г., Панасюк І, Петренко І. та низка інших. Цінними в цьому плані можуть бути результати досліджень польських колег у даній сфері бізнесу,

серед яких Карчевський Л., Клімашевська І., Сковронська А. та ін. Однак у працях зазначених та інших авторів наведені досить розрізнені результати, а динамічний характер сфери плодово-ягідного бізнесу вимагає здійснення постійного моніторингу за розвитком цього бізнесу та відповідного здійснення наукових досліджень у даній сфері.

Метою проведеного дослідження є розробка основних шляхів формування перспективи розвитку плодово-ягідного бізнесу у Львівській області. Для досягнення цієї мети в ході проведеного дослідження вирішено низку взаємопов'язаних завдань, основними з яких є наступні:

- виявити основні мотиваційні чинники розвитку плодово-ягідного бізнесу;
- узагальнити розуміння сутності бізнесу та встановити особливості плодово-ягідного бізнесу;
- узагальнити підходи до розуміння сутності ефективності плодово-ягідного бізнесу та встановити його особливості у цій сфері;
- сформуванати логічно-структурну схему формування ефективності плодово-ягідного бізнесу;
- сформуванати методику дослідження проблеми підвищення ефективності плодово-ягідного бізнесу;
- проаналізувати стан і динаміку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні;
- встановити значення рівня ефективності плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні та визначити основні чинники її формування;
- передбачити основні перспективи розвитку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні та сформуванати основні напрями із створення умов для сприяння досягненню цих перспектив.

Інформаційну базу проведеного дослідження формували інтернет-джерела та доступні літературні публікації вчених та практиків, як зарубіжних, так і вітчизняних, що займаються плодово-ягідним бізнесом. а також офіційна інформація статистичних збірників та матеріали звітності статистичних органів країни.

Методика проведеного дослідження охоплює сукупність загальнонаукових (діалектика, наукова абстракція, індукція, дедукція, аналіз, синтез, монографічний, графічний, описовий, єдність історичного і логічного у наукових дослідженнях економічних явищ) а також спеціальні методи наукового пошуку (аналіз динамічних рядів, індексний, статистичний).

Елементами наукової новизни, що формують наукову новизну даної дипломної роботи в цілому є:

- виявлені основні мотиваційні чинники розвитку плодово-ягідного бізнесу стосовно регіональних умов його ведення;
- узагальнене розуміння сутності бізнесу та встановити особливості плодово-ягідного бізнесу;
- узагальнені підходи до розуміння сутності ефективності плодово-ягідного бізнесу та встановлені його особливості у цій сфері;
- сформована логічно-структурна схема формування ефективності плодово-ягідного бізнесу;
- сформована методика дослідження проблеми підвищення ефективності плодово-ягідного бізнесу;
- результати аналізу стану і динаміки плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні;
- встановлені значення рівня ефективності плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні та визначити основні чинники її формування.

Практичну значимість одержаних результатів дослідження формує одержана на цій підставі можливість передбачити основні перспективи розвитку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні та сформулювати основні напрями із створення умов для сприяння досягненню цих перспектив.

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ

## 1.1. Мотиваційні чинники розвитку плодово-ягідного бізнесу

Споживачі в усьому світі все більше свідомо шукають так звані суперпродукти, тобто натуральні продукти з винятковими поживними властивостями та перевагами для здоров'я. Наприклад, азіати тягнуться до імбиру, куркуми та годжі, а латиноамериканці — до насіння чіа, кіноа та асаї. Поляки, однак, також мають місцеву суперїжу в межах їхньої досяжності, хоча часто вони про це не знають. Хорошим прикладом цього є ягода, яка припадає на пік сезону в липні та серпні. Використовуємо його на повну!

На практиці з квітня, з появою перших полуниць і до кінця жовтня, коли ще збирають осінні сорти малини та чорноплідної горобини, триває сезон свіжих рідних ягід. Варто знати, що до цієї групи, крім вищезгаданих видів фруктів, входять також чорниця, камчатські ягоди, агрус, чорна і червона смородина, ожина, міні-ківі.

Через винятково високий вміст багатьох цінних поживних і біоактивних речовин з доведеним, благотворним впливом на здоров'я, дієтологи та лікарі погоджуються віднести ягоди до суперпродуктів і рекомендують вживати їх регулярно – бажано по горнятку в день!

Чому варто їсти суперфрукти: довгий список переваг

В усьому світі вже опубліковано багато наукових досліджень про специфічні харчові властивості та користь для здоров'я різних ягід. Крім того, ці цінності цінують і пропагують багато відомих установ, що працюють у сфері охорони здоров'я, включаючи найвідоміший університет світу, наприклад Гарвардський університет.

Полуниця і чорниця багаті рослинними сполуками, які зміцнюють здоров'я, звані антоціанами, які надають ягодам яскравий червоний, синій і фіолетовий відтінок. Багато досліджень показали, що дієта з високим вмістом антоціанів пов'язана з кращим здоров'ям серця. Наприклад,



дослідники показали, що жінки, які їли більше трьох порцій чорниці або полуниці на тиждень, мали 34 відсотки їхнього споживання. менший ризик серцевого нападу в порівнянні з тими, хто їв дуже мало. Є багато ознак того, що антоціани роблять кровоносні судини еластичними і сприяють зниженню артеріального тиску, що заохочує до вживання чорниці на сайті відомої Гарвардської медичної школи.

У свою чергу, фахівці з Американського інституту дослідження раку (AICR) підтверджують, що регулярне вживання чорниці допомагає знизити ризик розвитку раку, а також багатьох інших хронічних захворювань – завдяки високому вмісту вітамінів, мінералів, різних антиоксидантів і клітковини. Важливо, щоб ми їли різноманітні ягоди, щоб отримати користь від різноманітних вітамінів і мінералів, які ці ягоди можуть запропонувати», — наголошують експерти AICR.

Список потенційних переваг для здоров'я від регулярного вживання ягід справді вражаючий і дуже довгий. Нижче представлено топ-10 з них:

Захист від вільних радикалів: ягоди містять багато антиоксидантних сполук (так званих антиоксидантів), які допомагають нашому організму нейтралізувати вільні радикали, які загрожують його клітинам і органам (тобто боротися з так званим окислювальним стресом).

Протидіабетична дія: Регулярне вживання ягід покращує вуглеводний обмін організму, позитивно впливаючи на глікемію, а також протидіє т.зв. резистентність до інсуліну, яка є порушенням обміну речовин, що призводить до розвитку цукрового діабету 2 типу.

Високий вміст клітковини: ягоди є багатим джерелом харчових волокон, як нерозчинних, так і розчинних. Цей інгредієнт благотворно впливає на здоров'я людини різними способами, зокрема: стимулює перистальтику кишечника та полегшує дефекацію, позитивно впливає на стан мікрофлори кишечника (так званої мікробіоти), знижує ризик розвитку колоректального раку, і навіть сприяє зниженню рівня глюкози в кишечнику крові.

Висока харчова цінність: На практиці це означає, що ягоди характеризуються, з одного боку, низькою енергетичною цінністю (калорійністю), а з іншого – високою харчовою «щільністю», тобто високим вмістом вітамінів, мікроелементів. і біологічно активні речовини, що благотворно впливають на здоров'я.

Протизапальний ефект: велика частина нашого населення завдяки «нездоровий спосіб життя» страждає від хронічного запалення, яке є важливим фактором ризику розвитку багатьох хвороб цивілізації, в т.ч. серцево-судинні захворювання, цукровий діабет та рак. Між тим ягоди, в основному, завдяки високому вмісту антиоксидантів, мають сильні протизапальні властивості.

Антихолестеринова активність: ягоди рекомендують, серед іншого, в раціоні людей з ризиком захворювань серця і судин – завдяки доведеній здатності знижувати рівень холестерину в крові (так званий поганий холестерин ЛПНЩ). Крім того, вживання в їжу цих фруктів допомагає захистити холестерин в нашому організмі від окислення, що є ще одним важливим захисним фактором, який зменшує т.зв. серцево-судинний ризик.

Поліпшення зовнішнього вигляду шкіри: погіршується неправильне харчування, надмірне вплив УФ-випромінювання, а також старіння організму. зовнішній вигляд і стан шкіри. Між тим, регулярно вживаються ягоди, завдяки високому вмісту антиоксидантів, в т.ч антоціани, каротиноїди та вітамін С сприяють уповільненню процесу старіння шкіри та покращенню її зовнішнього вигляду (з одного боку, підтримуючи боротьбу організму з вільними радикалами, а з іншого, стимулюючи, наприклад, синтез колагену).

Протиракова активність: численні вітаміни, мікроелементи та біоактивні речовини, які у великій кількості присутні в ягодах, підтримують організм у боротьбі з канцерогенами. Зокрема, було показано, наприклад, що такі компоненти в ягодах, як елагова кислота і ресвератрол, допомагають знизити ризик розвитку деяких видів раку. Але будьте обережні! Хоча ці

фрукти можуть відігравати важливу роль у профілактиці раку, вони не замінять онкологічного лікування у людей, які вже захворіли.

Антиатеросклеротична дія: крім згаданої раніше антихолестерину, ягоди знижують ризик розвитку серцево-судинних захворювань ще й завдяки іншому механізму. Численні дослідження показали, що активні речовини, що містяться в них, покращують функціонування ендотелію кровоносних судин. Це дуже важливо, оскільки т. зв. ендотеліальну дисфункцію оцінюють за кардіологів до основних факторів ризику розвитку серцево-судинних захворювань.

Поліпшення когнітивних функцій: вчені також виявили сприятливий вплив регулярного вживання ягід на роботу мозку і всієї нервової системи. Виявилось, наприклад, що інгредієнти, що містяться в цих фруктах, стимулюють нейрогенез (процес створення нових нервових клітин - нейронів), а також покращують зв'язок між різними ділянками мозку. На практиці вживання ягід може позитивно вплинути на наші когнітивні здібності, пам'ять і навіть настрої.

Настав час суперфруктів: не тільки солодких! Людям настійно рекомендується вживати сезонні місцеві фрукти, включаючи ягоди. Щоб заохотити європейців їсти їх, вони навіть створили спеціальну інтерактивну онлайн-карту, на якій жителі кожної європейської країни можуть перевірити, які свіжі сезонні фрукти доступні в їхній країні на певний момент.

На практиці в нашій країні найкращим часом для насолоди свіжими і стиглими ягодами є два найтепліші місяці – липень і серпень, коли доступна більшість видів, що входять до цієї категорії. Зокрема, у липні в наявності полуниця, малина, камчатські ягоди, агрус, чорниця та смородина (чорна та червона). У серпні на фруктовій сцені вже не камчатські ягоди та агрус, а ожина та чорноплідна горобина. Тому дійсно варто тримати руку на пульсі, щоб не упустити можливість скористатися цими «ефемерними» благами природи, які в свіжому вигляді просто найцінніші та найсмачніші.

Через велику кількість суперфруктів, а також одночасно велику кількість свіжих овочів, літо здається чудовим часом для зміни харчових звичок.

Тут варто нагадати, що, згідно з діючими рекомендаціями Національного центру освіти з харчування, фрукти та овочі мають становити половину того, що ми їмо щодня.

Дослідження показують, що високе споживання овочів і фруктів значно знижує ризик розвитку раку та серцево-судинних захворювань (гіпертонії, інсультів, інфарктів), а також багатьох інших хронічних захворювань, в т.ч. цукровий діабет і ожиріння. Мінімум — 400 г овочів і фруктів на добу, але чим більше, тим краще, з часткою більше овочів, ніж фруктів», — читаємо в останній редакції рекомендацій щодо принципів здорового харчування, розроблених у 2020 році експертами NCEZ [57].

Звичайно, крім користі для здоров'я, ягоди мають і багато інших переваг. Вони не тільки радують наше око своїми прекрасними кольорами, але й можуть доставити нам масу насолоди – завдяки своєму неповторному смаку та аромату.

Чорниця — сама по собі смачна закуска, але вона також чудово підходить для фруктових салатів, смузі, йогуртів, каш і навіть зелених салатів. Спробуйте нарізану полуницю з дитячим шпинатом, товчений козячий сир і смажений мигдаль з малиновим вінегретом», – розповідають експерти Гарвардської медичної школи, щоб їсти ягоди.

В Польщі, наприклад, на цю тему відбувається все більше евентів. Наприклад, у торгово-розважальному центрі Koneser у Варшаві розкішно відзначили День польської чорниці, і протягом усього літа (у окремі вихідні) тут організовується спеціальний фруктовий ринок (під гаслом «Фруктове літо в Koneser»), де чорниця широко популяризується – за участю виробників, переробників та кухарів. Більше інформації про цей проект можна знайти тут [57].

Ці переваги були підтверджені цьогорічним «Національним дослідженням споживання фруктів та овочів», проведеним Kantar. Полуниця не тільки має чудовий смак для поляків, але й є джерелом багатьох цінних вітамінів групи В, вітаміну С та мікроелементів: магнію, калію, заліза, цинку, йоду, міді та фосфору. Так чи інакше, як і вся група польських ягід, вони не мають собі рівних за харчовою цінністю. Місцеві, свіжі, ароматні, смачні - вони є концентрованим джерелом вітамінів, мінералів і, перш за все, активних сполук, таких як поліфеноли. Речовини в цих суперфруктах мають науково підтверджений сприятливий вплив на здоров'я. Споживаючи їх регулярно, ми діємо профілактично. Це чудова інвестиція у власне здоров'я та здоров'я ваших близьких.

Треба пропагувати і закликати людей тягнутися до продукції, виробленої в країні, вказуючи, що таким чином ми маємо можливість підтримати економіку та подолати наслідки пандемії. Вона зазначає, що все більше споживачів тягнуться до їжі натурального походження, виробленої локально, безпосередньо від фермерів, а також з невеликих місцевих переробних підприємств.

Наші сезонні фрукти – справжні вітамінні бомби, цінне джерело великої кількості антиоксидантів та антоціанів, вітамінів, мінералів та клітковини. Серед інших: чорноплідна горобина, журавлина, плодова троянда, червоний виноград, обліпіха, плоди бузини, чорниця (висока, чорниця, брусниця), ожина, кизил і чорна смородина. Останній заслуговує на особливу увагу, оскільки знижує і рівень холестерину, і цукру в крові, а містяться в ньому сполуки захисним чином діють на очі. Крім того, настій листя чорної смородини допомагає при інфекціях сечовивідних шляхів і заспокоює шлунково-кишковий дискомфорт.

Чорна смородина – це сенсація за кількістю вітамінів. Це одне з найбагатших джерел вітаміну С - його міститься в чотири рази більше, ніж в апельсинах! Його властивості давно оцінені в косметології. Це єдина ягода, яка містить велику кількість унікальної кислоти GLA, яка запобігає будь-

якому запаленню шкіри. Ніби цього було мало, чорна смородина оновлює шкіру і зменшує почервоніння, має антиоксидантну дію, зменшує запалення в організмі та сприяє зниженню рівня холестерину в крові. Це також уповільнює процеси старіння.

Чорниця не менш корисна для здоров'я, і крім багатства корисних речовин (мінеральних солей, пектину і вітамінів), вона має ще й неповторний смак. Плоди аронії також дуже цінні для нашого здоров'я, що пояснюється високим вмістом вітамінів і мінералів, антоціанів і пектинів, а агрус – містить багато вітамінів, мінералів, лютеїну, пектину та органічних кислот.

Плодоягідний бізнес останнім часом все більше приваблює інвесторів – зазначають експерти. Так, з одного гектара якісної плодово-ягідної продукції можна отримати вдесятеро більше прибутку, ніж із гектара зернових.

В результаті великі інвестори готові спрямовувати в Україну мільйони гривень на закладку нових садів, щоправда, переважно яблуневих. Прибуток від такого бізнесу миттєво не є, чекати треба не один рік. Але для українців таке поживлення на цьому ринку добрих новин не повідомляє.

Адже великі торгові мережі воліють працювати з імпортними фруктами, особливо у міжсезоння. Переважно це пов'язано з тим, що закордонні фрукти завдяки обробці антибактеріальними та протигрибковими препаратами мають привабливий товарний вигляд та довго зберігаються.

Водночас кілька вітчизняних сільгоспвиробників заявили, що хочуть вийти на ринок соку прямого віджиму та виробляти натуральну продукцію. Втім, як свідчить практика, українці рідко купують продукти преміального цінового сегменту. Вітчизняний товар прямого віджиму коштує в 2-2,5 рази дорожче за сік з концентрату.

Вирощування ягід відіграє важливу роль, наприклад, у польському садівництві з 1970-х років. Посівні площі цих плодів у Польщі у 2016–2020 роках зросли зі 139 тисяч га до 148 тис га, а в роки збору врожаю ягідні культури становлять від 0,5 до 0,6 млн. тонн.

Польща є другим (після Іспанії) виробником чорниці в Європейському Союзі з 30 відсотками. участь у збірках. У 2004–2020 роках посівні площі його вирощування зросли з 1 тис. га до 13 тис га. При цьому врожай цих плодів збільшився з 4 тисяч. тонн до 41 тис. тонн, а майже вся продукція складала десертні фрукти. Наша країна посідає шосте місце у світовому виробництві з 4 відсотками. поділіться. Тільки за 2020 рік ми експортували 16,3 тис. тонн чорниці (всього чорної та високої) за – дрібниця – 92 мільйони євро. У порівнянні з 2019 роком експорт виріс на цілих 19 відсотків!

Польські виробники також є лідером у виробництві смородини, з якого Польща є другим за величиною виробником у світі (після Росії). Площа вирощування становить понад 44 тис. га, а урожай лише у 2020 році склав 135 тис. тонн, тобто на 7 відсотків. більше ніж рік тому. Чорна смородина становила переважну більшість, з яких зібрано близько 95 тис. тон.

Поляки також мають пріоритет у випадку з малиною, оскільки Польща є найбільшим виробником малини в Європейському Союзі та п'ятим у світі. Тільки за минулий рік експорт склав 8 тис. тонн і вартував майже 23 млн євро. У 2020 році частка Польщі у виробництві малини в ЄС становила 51%. Додамо, що велика популярність вирощування малини в країні є результатом її оздоровчих властивостей, смакових якостей та затребуваності плодів. Малину вживають в їжу як у свіжому вигляді, так і в переробленому вигляді у вигляді варення, джемів, компотів і соків. Заморожена малина, вироблена в Польщі, також дуже популярна серед іноземних споживачів, яка знайшла покупців переважно в країнах ЄС.

На цьому ще не кінець, адже Польща також славиться своїми плантаціями полуниці, агрусу, чорниці, міні-ківі та «камчатської ягоди» (жимолості). І так: польські плантації полуниці за останні п'ять років займали площу близько 50 тисяч. га, а урожай становив від 170 тис. тонн до 197 тис. тон. Виробництво полуниці на такому високому рівні робить країну другим - після Іспанії - виробником цього фрукту в Європейському Союзі і

дев'ятим у світі. Тільки в 2020 році частка польського виробництва полуниці в урожаї ЄС становила 16%.

Польща також є одним із провідних світових виробників агрусу та чорноплідної горобини. У випадку агрусу посівні площі стабільні і становлять 2,1–2,4 тис. га, а виробництво – залежно від врожаю – коливається в межах 9,5 тис. тонн до 12,5 тис. тон. Що стосується аронії, то її насадження в нашій країні займають близько 4 тис. площ. га, а їх виробництво в жнивні роки досягає майже 50 тис. тон. Аронія – рослина, дуже добре пристосована до помірною клімату Польщі, що впливає на кількість врожаю. Його популярність пояснюється зростаючим попитом на фруктові консерви – переважно соки. Також з чорноплідної горобини виготовляють варення, варення з слив, настоянки та вина [38].

Хоча фрукти в магазинах доступні цілий рік, зі зрозумілих причин найбільший вибір свіжих навесні та влітку. У той час на столах переважають ягоди: полуниця, малина, вишня, чорниця та багато-багато інших. Також є великий вибір фруктів у магазинах восени, коли дозріває виноград, пізня малина, груші та яблука. Останні є і взимку, коли в магазинах переважають свіжі імпортовані фрукти. На щастя, ми можемо приготувати домашнє варення з більшості сезонних фруктів - джемів і варення, а також можемо їх заморожувати і сушити, завдяки чому ми можемо насолоджуватися їх смаком і харчовою цінністю протягом усього року.

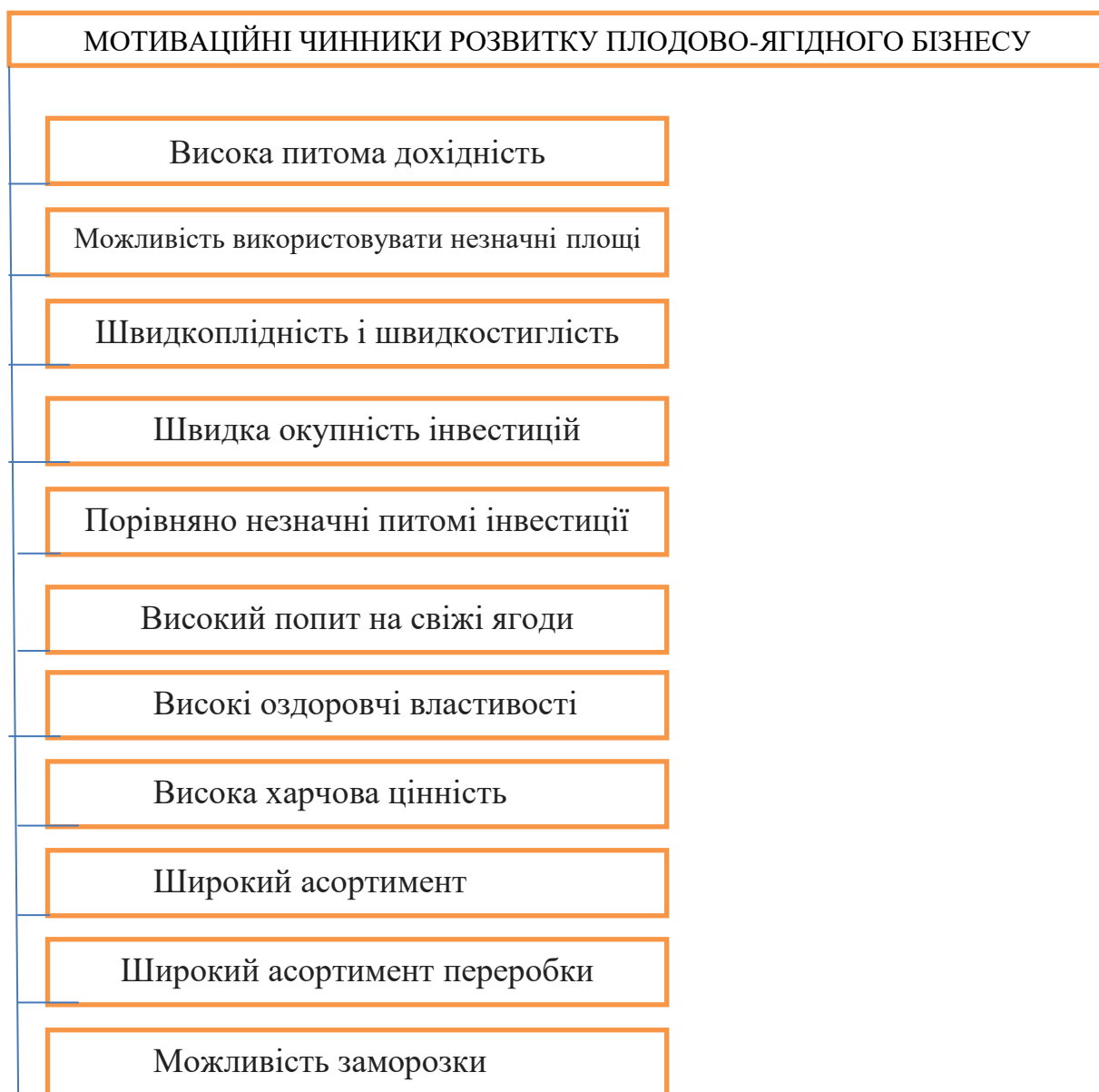
Коли за вікном падає сніг і мороз прикрашає вікна різноманітними візерунками, чашка гарячого чаю та баночка малинового варення ідеально підійдуть для довгих зимових вечорів. Не випадково малинове варення користується великою популярністю у жителів Литви.

Малинове варення – популярний продукт, особливо взимку. З-поміж усіх пресервів у Литві найбільше продається малинових консервів. Останні користуються великим попитом у різдвяний сезон, адже дами люблять готувати з них різноманітні різдвяні десерти. За замороженою малиною приходять до місць її продажу і кондитери. Щоправда, через кризу розміри



тортів, які замовляють підприємства з нагоди Різдва, значно зменшилися. Попит на заморожену чорницю сильно залежить від погоди - якщо зима сувора, то до весни заморожена їжа продаватись не буде, а якщо тепла - то набагато раніше. Тому що в холодну погоду фруктові торти не популярні, швидше кремові, а коли тепліше, людям хочеться чогось освіжаючого [38].

Таким чином, на даному етапі можна говорити про те, що основними мотиваційними чинниками, що позитивно впливають на розвиток плодово-ягідного бізнесу, є наступні (рис.1.1.).



**Рис.1.1. Основні мотиваційні чинники розвитку плодово-ягідного бізнесу\***

*\*розробка автора*

## 1.2. Поняття бізнесу та його особливості у плодово-ягідному секторі

Кожен більш-менш знає, що таке бізнес, але навряд чи хтось може, не замислюючись, визначити його чи замінити назвати його елементи. Важко успішно керувати бізнесом, якщо не знаєш до кінця, що це таке насправді. Або що таке менеджмент – і що воно таке. Залишаючи ключові поняття на рівні «інтуїтивних почуттів», ви схильні до численних пасток, тимчасової моди, рекламних маніпуляцій, не маєте широкого погляду на бізнес і життя, потрапляєте в «стратегічну рутину». Тому ситуація вимагає називати все своїми іменами. Це призведе до більшого розуміння та розуміння практичних компетенцій, які сприятимуть успіху [27].

Бізнес - англіцизм, що означає економічну діяльність. Етимологічно слово бізнес походить від «*busy*» — зайнятий, активний. У соціальному вимірі бути «зайнятою» людиною бізнесу може означати участь в організації процесу виробництва товарів чи послуг для комерційних цілей. В економіці дисципліна управління бізнесом, яку зараз частіше називають менеджментом, — це суспільна наука про управління людьми та організаціями з метою продуктивного досягнення цілей підприємств, зокрема отримання прибутку для власників. Бізнес також можна розуміти як синонім підприємництва.

Напевно всі погодяться, що бізнес - це прибутковий (грошовий) проект. У короткостроковій перспективі - прямий прибуток від реалізації продукції або надання послуг, у довгостроковій перспективі - від продажу бізнесу (компанії, підприємства) або збільшення його вартості. У цьому немає жодних сумнівів. Але все одно нас не влаштовує відповідь щодо сутності бізнесу як відповіді на питання: Що таке бізнес? Чим таке бізнес? Чи є повна зайнятість бізнесом? Ми інтуїтивно відчуваємо, що це не те, це робота і нічого більше. Навіть якщо це економічна діяльність, до самої зайнятості ще далеко. Одні виробляють, інші пакують і транспортують, треті продають –

ось такий бізнес. Отже, ми вже маємо відповідь, що таке бізнес? Бізнес – це прибуткова організаційна структура [24].

Бізнес - це є форма організації ресурсів, спрямованих на досягнення мети. Бізнес це і ціль компанії. Найчастіше це прибуток, який у просторіччі дрібні підприємці називають заробітком (ціль підприємця — «заробити»). Професійний менеджмент відрізняє прибуток компанії або бізнесу від винагорода її співробітників і власників. Слід пам'ятати, що винагорода може виплачуватися в різних формах, наприклад винагорода за роботу, дивіденди, інші матеріальні блага (наприклад, службовий автомобіль) і нематеріальні вигоди (наприклад, можливість отримати досвід, знання, реалізацію) [27].

При цьому, всупереч розповсюджені думці, у християнській і маркетинговій концепції головною метою бізнесу, як не дивно, є не прибуток, а обслуговування певної групи клієнтів шляхом задоволення їхніх потреб, вирішення проблем, заспокоєння страхів, здійснення мрій, тоді як мрії, проблеми, страхи тощо — це все є синонімом потреб. У цій концепції прибуток все одно необхідний, але це ефект задоволення потреб клієнтів, або це необхідна умова для довгострокової діяльності (тобто не збанкрутувати через недостатню прибутковість) [27].

Досягнення мети – це конкретна дія, діяльність, виконання чогось, що робить бізнес. А дія і конкретна діяльність – це різні процеси. Процес – це послідовність дій з їх конкретним продуктом, ефектом або результатом. Великий процес може складатися не з послідовності невеликих кроків, а з послідовності інших процесів (так звані підпроцеси).

Бізнес, таким чином, є цілеспрямованим і здійснює процес: виробництво, торгівля, видобуток, сервіс та інші. Цих процесів може бути багато в одному бізнесі.

Підприємство (у розмовній мові «компанія») може складатися з одного або кількох підприємств. Це ситуація, коли різні процеси надають різну цінність різним групам людей і їх слід визначити як окремі бізнеси. Існують

різні способи відокремлення бізнесу від підприємства, і існує плавна грань між тим, чи є певні процеси окремими підприємствами чи єдиним бізнесом. Делегування бізнесу не повинно бути формальним, а лише розумовим і може допомогти в управлінні компанією. У науці управління підприємства називають «стратегічними бізнес-одиницями» (SBU), що підкреслює їх відокремленість від компанії. Підприємство формально може бути компанією, а також холдинговою компанією, що складається з багатьох компаній. Деякі вважають, що компанія також може бути реєстром у реєстрі підприємств, тобто підприємницькою діяльністю, а отже, і власником компанії.

Маркетинг (маркетингова спрямованість фірми). Він складається зі слова «ринок» у дієслівній формі (-ing), тому буквально означає «ринок» (неологізм), тобто «дія на ринку». Оскільки кожен бізнес і компанія працює на ринку, мова йде про «ринково-орієнтовану», тобто зосереджену на ринку, а не на щось інше, наприклад на власників.

Ринок створюють насамперед покупці (клієнти, підрядники), а потім інші зацікавлені сторони, зокрема конкуренти та постачальники. Маркетинг, таким чином, означає орієнтацію компанії чи бізнесу на клієнтів, а отже - на розпізнавання та задоволення їхніх потреб. Маркетинг, таким чином, висловлює турботу про добробут клієнта.

Сучасний менеджмент постулює, що орієнтація на клієнта дає компанії найкращі шанси на виживання та отримання прибутку, оскільки найбільшою мірою сприяє залученню, задоволенню та утриманню клієнтів.

Підприємець займається організацією ресурсів для досягнення конкретної мети. Найчастіше метою є мрія та бачення підприємця, а ресурси також є ресурсами інших людей (наприклад, партнерів та інвесторів). Через велику кількість різноманітних типів ресурсів, простоту їх упущення та величезну кількість зв'язків між ними, компанії зазвичай мають приховані можливості, пов'язані з невикористаними ресурсами [27].

Для звичайної людини слово бізнес найчастіше асоціюється лише з одним -, гроші, багато грошей, більше вільного часу та розкоші. Якби не це, навряд чи хтось вирішив би взагалі спробувати відкрити власний бізнес. Але з точки зору визначення все трохи інакше. Визначення говорить, що бізнес, який, звісно, не є типово слов'янським словом, оскільки воно запозичене з англійського слова *business*, це просто економічна діяльність. З іншого боку, економічна діяльність визначається як одна з форм діяльності на ринку, яку здійснюють підприємці. Як і кожне слово, бізнес також має свою етимологію – як виявилось, воно походить від слова *business*, тобто зайнятий. Для сучасного суспільства зайнятість не означає нічого негативного, а просто людину, яка повністю віддана своїй справі, бере участь у процесі виробництва якоїсь продукції чи надає певні послуги на професійному рівні, з типово комерційною метою. В економіці все трохи інакше, тому що в даному випадку бізнес розглядається насамперед як управління. Безперечно одне – кожному бізнесу потрібна відповідна стратегія [27]. У такій дисципліні «стратегія» під бізнесом розуміється цілісна сфера господарської діяльності. Часто мова може йти про стратегічні бізнес-одиниці (SBU) – автономні підрозділи аналізу та управлінської діяльності в складних підприємствах [23].

Бізнес-школи, спочатку засновані в США, навчають управлінський персонал. Ви можете визначити бізнес, подивившись на те, що викладають у цих школах. Їхня навчальна програма зазвичай включає менеджмент, фінанси, маркетинг, ІТ, право, стратегію, психологію та економіку .

Бізнес-культура розуміється як набір правил, якими керуються підприємці, які беруть участь у процесі економічного обміну. Бізнес-ситуація аналізується з точки зору бізнес-циклів.

Термін «бізнес» часом може мати навіть дещо принизливе значення, у випадку низки дій жартома вживаються терміни бізнесмен, бізнесвумен. Після 1989 року багато установ використовують термін бізнес [23]

Тобто, термін «бізнес» є досить полісемантичний і вживається у дуже різних випадках. Тому часом цей термін може замінитись певними синонімами. Збірний список усіх тезаурусів до слова бізнес включає такі синоніми як: роздрібна торгівля, дилерство, торгівля, оптова торгівля, зупинка, крамарство, купівля-продаж, товарний обіг, продаж, товарна біржа, фабрика, компанія, група, холдинг, бізнес, підприємство, компанія, концерн, конгломерат, консорціум, корпорація, робоче місце, підприємство, партнерство, синдикат, фабрика, завод, заводи, виробнича база, діяльність, господарська діяльність, комбінат, контракт, складальний завод, мережа, партнерство, ставка, відносини, гешефт, інтереси, підприємництво, бізнес, інвестиція, підприємство, справа, транзакція [52].

Синоніми слова «бізнес» поділяють також на групи значень, найважливішими семантичним групами з яких є:

- бізнес - як купівельно-продажна діяльність - роздрібна торгівля, дилерство, торгівля, торгівля, оптова торгівля, зупинка, крамарство, купівля та продаж, торгівля товарами, продаж, товарна біржа;
- бізнес - по відношенню до великої компанії - фабрика, компанія, група, холдинг, інтерес, підприємство, компанія, концерн, конгломерат, консорціум, корпорація, робоче місце, підприємство, партнерство, синдикат, фабрика, завод, заводи;
- бізнес – по відношенню до економічної діяльності - виробнича база, діяльність, господарська діяльність, фабрика, компанія, бізнес, комбінат, концерн, консорціум, контракт, корпорація, складальний завод, підприємство, мережа, співробітництво, виробничий завод, заводи, вкладка, союз;
- бізнес – у контексті не обов'язково законних інтересів - ділова активність, знання, бізнес, інтереси, підприємництво;
- бізнес – у діловому контексті - діяльність, компанія, бізнес;
- бізнес – стосовно господарських операцій - бізнес, інтерес, інвестиції, підприємство, справа, транзакція.

Тобто, виходячи із проведеного аналізу, найбільш поширене тлумачення бізнесу має п'ять основних варіантів:

- бізнес - інтерес, прибуткове підприємство [23];
- бізнес - комерційне або виробниче підприємство; компанія, яка виконує цей проект [49];
- бізнес - діловий партнер, діловий партнер, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери, ділові партнери [53];
- бізнес - економічний бізнес, прибуткове підприємство, торгівля; бізнес-план - документи, що містять основні дані про розвиток компанії: заплановані на час цілі, опис пропонованих продуктів або послуг, можливості розвитку і стратегію наступних етапів виходу на ринок, перелік кадрів і технічних потреб [48];
- бізнес - комерційний або виробничий проект, що приносить прибуток; також у розмовній мові: компанія, яка виконує цей проект [22].

В кінцевому підсумку можемо здефінувати бізнес як вид діяльності, метою якого є одержання максимуму прибутку в процесі задоволення потреб споживачів продукції зазначеної діяльності. Таке визначення охоплює практично всі основні аспекти тлумачення сутності бізнесу, включаючи і соціальну відповідальність бізнесу.

Раціональна діяльність підприємства все частіше асоціюється з реалізацією ідеї корпоративної соціальної відповідальності в господарській практиці. Цей термін означає соціально надійний бізнес, з яким щодня стикаються сучасні підприємці. Основним пріоритетом впровадження корпоративної соціальної відповідальності є бажання покращити імідж компанії [20, с. 19]. У літературі є різні пояснення цього поняття. Як правило, це намір, заснований на найважливіших етичних стандартах. Завдяки їм компанія свідомо враховує при створенні своєї стратегії захист навколишнього середовища, а також відносини між такими суб'єктами, як: працівники, клієнти, постачальники чи інвестори [35, с. 37-38]. Заходи, вжиті

проти вищезазначених груп, призводять до позитивних наслідків, якщо вони базуються на довгостроковій стратегії, поважаючи права людини та права працівників [39, с. 20]. Діяльність, яку компанія здійснює як частина корпоративної соціальної відповідальності, має різноманітні форми, але спільним знаменником є турбота про людей та середовище, в якому вони живуть. Щоб це стало можливим, компанія має залучити всі свої організаційні підрозділи до реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності – починаючи від кадрів, через фінансово-бухгалтерський відділ, виробничі відділи, закінчуючи відділом маркетингу та збуту [18, с. 16-17]. Корпоративна соціальна відповідальність – це діяльність, яка сприяє як турботі про власні інтереси компанії, так і враховує інтереси суспільства. Організація, яка впроваджує у свою діяльність корпоративну соціальну відповідальність, повинна спочатку орієнтуватися на людей, а потім на природне середовище [37, с. 38]. Компанія хоче піклуватися про своїх співробітників через відповідне робоче місце, організацію інтеграційних заходів або за допомогою різних форм мотивації [46, с. 23]. Етичні принципи також дуже важливі при встановленні відносин із співробітниками. Вони показують відповідну дію, вказуючи на поведінку, прийняту підприємством. Завдяки цьому люди, зайняті в організації, можуть переконатися, що рішення, прийняті раніше, відповідають чинним стандартам [45, с. 148].

Клієнт, який користується послугами компанії, що працює відповідно до корпоративної соціальної відповідальності, повинен отримувати продукти та послуги найвищої якості, які не впливають негативно на навколишнє середовище та суспільство. Крім того, завданням підприємства є надання споживачеві інформації про наявний товар, його дефекти та можливі ризики, пов'язані з його використанням. Виробники даного продукту повинні нести відповідальність за побічні ефекти та можливе неправильне використання. Корпоративна соціальна відповідальність також пов'язана з процесом до і після продажу. Йдеться про законне отримання даних про клієнта, їх безпечний збір, надійне розгляд скарг, інформацію про спосіб вирішення



спорів [54, с. 23]. Особливо важливі відносини стосуються: власників, співробітників, постачальників, клієнтів і локального середовища компанії [39, с. 74].

Очевидно, що кожна галузь, у якій здійснюється бізнесова діяльність, має свої особливості, які накладають специфіку на сам бізнес у цій галузі. Аналогічна ситуація має місце і у плодоягідному бізнесі. Вирощування ягідних культур і комерціалізація продукції цього процесу безперечно мають свої особливості, характерні виключно для даного сектору аграрної економіки. У свою чергу, дані особливості у значній мірі обумовлені специфікою самої продукції – ягід.

В першу чергу ця специфіка торкається такої особливості продукції ягідництва, як проблемність її зберігання, а точніше кажучи – практична неможливість зберігання продукції ягідництва тривалий термін часу, що пов'язано з тим, що ягоди швидко псуються. Звичайно, що різні ягоди зберігаються різні терміни ( ожина зберігається набагато довше, ніж малина, якщо говорити про зберігання у свіжому вигляді), але в цілому загальною рисою ягід як продукції є дуже погана їх збереженість.

Відповідно, погана збереженість ягід обумовлює проблеми з їх транспортуванням. Виходом із ситуації є заморожування або сушіння такої продукції, що, звичайно, з одного боку, знижує ціну оди ниці продукції, з другого боку – її підвищує, бо вагова одиниця сушених, наприклад, ягід коштує набагато більше, ніж ці ж ягоди у свіжому вигляді, хоча свіжі ягоди завжди мають вищу питому ціну. Те саме стосується і заморожених ягід – заморозка означає додаткові затрати, а значить – і додаткову вартість, і, відповідно, вищу ціну одиниці продукції.

Специфікою ягід і ягідних насаджень є їх відносна швидкопдлідність. Крім того, насадження ягідних культур забезпечують одержання досить високих врожаїв у ваговому відношенні з розрахунку на один гектар. Крім того, специфічною особливістю ягід є постійно зростаючий попит на цю продукцію у зв'язку із зростанням зацікавленості «здоровим способом

життя» і відповідним типом харчування із високим вмістом фруктів, ягід і овочів, особливо – за кордоном. Все це обумовлює значні перспективи для розвитку галузі ягідництва. До цього долучаються також сприятливі для розвитку ягідництва умови в Україні [1].

Специфіка ринку ягідної продукції в Україні, тобто внутрішнього ринку цієї продукції, обумовлюється тим, що основну масу продукції такого типу в Україні вирощують господарства населення, які в кінцевому підсумку і формують як асортимент, так і ціну на продукцію вирощування ягід на внутрішньому ринку ягідної продукції. Сюди не можна віднести лише лохину, більше 90% якої вирощується промисловим способом, а її площі розширюються з року в рік через високі темпи зростання попиту на цю ягоду. Особливо - за кордоном. Хоча останнім часом в Україні дещо підвищується питома вага продукції ягідництва в цілому, що виробляється у спеціалізованих підприємствах – від 20 до 30%. Їх продукція відрізняється стійкішими сортами. Застосуванням промислових технологій вирощування та збирання продукції, рівнем її підготовки до реалізації тощо [11, с.28]. При цьому всьому, ринок продукції вирощування ягід, на відміну від ринків іншої сільськогосподарської продукції, є у найменшій мірі ризикованим. Крім того, продукція ягідництва містить у структурі своєї вартості досить значну частку інтелектуальної складової, оскільки сучасний етап розвитку ринку вимагає вирощування продукції за новими, складнішими технологіями, які, відповідно, вимагають вищої кваліфікації від працівників, що повинні обслуговувати досить складні технічні засоби, бо без цього бізнес не стане належним чином прибутковим [4].

Особливості ягідного бізнесу обумовлюють до того ж високу окупність інвестицій у цю галузь – 2-5 років, чинниками чого є вже згадана швидкостиглість і швидкоплідність насаджень – з одного боку, а з другого боку – порівняно незначні затрати на закладку і розвиток виробництва, які знаходяться на рівні \$100 тис.

При цьому, досить відчутна частина технологічних операцій у ягідництві все ще виконується вручну. Специфіка ягід як продукції вимагає у багатьох випадках їх збирання за допомогою праці рук, що створює для власника плантації труднощі із оплатою праці, оскільки її рівень повинен бути такий, щоб утримати працівників від міграції за кордон саме у розпал сезону збирання у пошуках кращої оплати своєї праці. А це, у свою чергу, вимагає від відповідних органів певним чином достосувати рівень податків до ситуації, бо в іншому випадку оплата праці елементарно «підє в конверт», що негативно відобразиться на бюджеті держави [9, с.130].

Не дивлячись на зазначені особливості і наявність сприятливих умов для вирощування ягід, рівень задоволення внутрішніх потреб у цій продукції є явно занижкий, що є наслідком, у т.ч., вищої привабливості для виробників ягідної продукції зовнішніх ринків. Експортний бум за останні роки набув вражаючих розмірів, чому сприяли такі чинники, як створення маркетингових кооперативів у цій сфері та закупівлі ними заморожувальних установок, що дозволило експортувати українські ягоди практично по всьому світу. Експортоорієнтований напрямок виробництва заморожених ягід зберігається і на сьогодні, що є наслідком відсутності достатньої ємності вітчизняного ринку ягід, що, зрештою має два негативних наслідки: негативно впливає на структуру раціону харчування населення і негативно впливає на ягідний бізнес особливо малих виробників. Хоча вихід на зовнішні ринки для українських виробників є ще не простий, що видно хоча б з того, що, наприклад, значна частина ягід у замороженому вигляді, які Польща перепродує на ринки Європи, має українське походження. Це стосується ожини, малини. Полуниці тощо) [4]. Можливо тому при потребі площі для вирощування ягід в Україні на рівні 300 га насправді культивується лише до 25 тис. га.

Найбільшим попитом серед ягід сьогодні користується чорна смородина. Її площі на сьогодні у світ через це є найбільшими і становлять до 50% площ під ягідними культурами. «4% використовуються для

виращування полуниці. 12% зайнято під малиною і ожиною. В Україні серед ягідних культур найвищі темпи росту мають площі під малиною і лохиною. Цікаво, що основні насадження малини знаходяться у домогосподарствах, а лохини – навпаки, у спеціалізованих крупних господарствах (80-90%).

Обсяги виробництва ягід за останні 10 років в Україні збільшилось досить відчутно, тобто – практично у півтора рази [8, с.16].

Садівництво історично завжди мало стратегічне значення через свою економічну вигідність у вигляді власне швидкої віддачі від здійснених інвестицій. В давні часи завойовники інших держав у першу чергу знищували сади тієї держави, яку вони завойовували. Так діяли такі видатні воєначальники як Ганнібал – в Італії, Тамерлан – у теперішній Грузії, турки – на території тодішніх Греції, Вірменії та Угорщини. Розвалу Радянського Союзу у свій час у значній мірі сприяв М.Горбачов, знищуючи садів насадження у пориві боротьби з алкоголізмом, чим ліквідував понад 30% прибутку від аграрної сфери економіки країни, не враховуючи збитків від знищення таким чином переробної галузі.

Сьогодні у світі є чітко виражена тенденція до збільшення питомої ваги площ під плодово-ягідними культурами навіть за рахунок зменшення площ під зерновими (при підвищенні їх урожайності!) [1].

При цьому в Україні на душу населення споживається всього 22 кг фруктів, тоді як у США чи Канаді – 126 кг.

Українська переробка продукції плодово-ягідного сектору бізнесу ще недостатньо розвинута і зосереджена переважно у західних областях країни [4, с.22]. Та й переробка як така здебільшого і переважно зводиться до заморозки ягід з подальшим їх транспортуванням до місць збуту для подальшої переробки чи приготування до реалізації.

На сьогодні більшість ягідних культур відносяться до категорії так званих нішевих культур, хоча перебуванні у такій групі цих культур має часовий характер і з часом відбувається їх денішевизація внаслідок інтенсивного розвитку, як це мало місце із лохиною, а свого часу – із соєю.

Особливістю плодово-ягідного бізнесу є і висока частка інтелектуальної вартості у структурі вартості продукції цього бізнесу. Вирощування ягід потребує сучасних високоточних технологій. . відповідно, висококваліфікованих спеціалістів, з тим. щоб ці технологію можна було застосувати і використати найбільш ефективно, оскільки вони автоматично не імплементуються в жодному випадку.

Початкові інвестиції у закладку 1 га площ під ягідними культурами потребує біля 50 тис. гривень. Тобто, ці гроші потрібно мати. Щоб можна було започаткувати такий бізнес, що також є особливістю цієї сфери бізнесу, тоді як інші його види дають можливість потрібні кошти взяти у кредит, оскільки потребують значно більших площ, а землю тепер можна використати в якості застави під кредит.

Таким чином, основними особливостями плодово-ягідного бізнесу є його специфічні риси, обумовлені певними особливостями самих ягід як предметної основи цього бізнесу, як це показано на рис.1.2.



Рис.1.2. Особливості плодово-ягідного бізнесу\*

\*розробка автора

### **1.3. Поняття ефективності у бізнесі та її особливості у плодово-ягідному бізнесі.**

Ефективність бізнесу має вирішальне значення для успіху будь-якого підприємства. Це фундаментальна цінність, мотиватор і детермінант дій, фактор всебічного розвитку та змін. Це також універсальний показник ефективності та конкурентоспроможності даної компанії. Для того щоб оцінити ступінь ефективності бізнесу в організації, можна використовувати так званий аналіз ефективності, який спрямований на вивчення окремих етапів від виконання дій до отримання кінцевого результату. Аналіз ефективності також є констатацією того, наскільки ресурси були використані та яку якість (з використанням наявної кількості ресурсів) ми отримали.

Чому ефективність? Зрозуміло, що ми дбаємо про те, щоб підвищити нашу ефективність, покращити результативність нашої роботи та бути безперечно ефективнішими – в контексті особистості та організації. Поведінка, пов'язана з прагненням до все кращих результатів, визначає, серед іншого, готовність конкурувати з іншими, посилення конкуренції на ринку праці або посилення конкуренції на ринку підприємств. Але як перевірити, чи ефективна наша діяльність, а процес досягнення результатів достатньо ефективний?

Для вимірювання ефективності потрібен певний інструмент вимірювання, який дозволить проаналізувати різні елементи, які виникають на шляху від здійснення дій, спрямованих на досягнення поставленої мети, до самого результату. Таким інструментом є ефективність у сенсі певної міри. Перш ніж говорити про саму ефективність, варто звернути увагу на різницю з часто вживаним як синонім терміном – ефективність. Пітер Друкер, один із найважливіших представників і засновників сучасної управлінської думки, визначає ефективність як «робити речі правильно». За своїм визначенням ефективність — це міра, яка оцінює здатність досягати результатів із застосуванням мінімальних вхідних рівнів. Дейл Ахабал, професор маркетингу в Університеті Санта-Клари в Сполучених Штатах,

навпаки, вказує на ефективність, яка, по суті, є мінімальними витратами, розподіляючи ресурси лише на оптимальні, задовільні результати. Тому ефективніше не означає найкраще – тоді ми приділяємо значну увагу самому використанню ресурсів, а не обов'язково якості результату чи ефекту. Ефективність — це також прагнення до найменшого використання ресурсів, але найважливішою цінністю є сам ефект і його якість, яка за замовчуванням вважається найкращою [53].

Розглядаючи ефективність в організації як певну міру, ми можемо вимірювати, щоб отримати три результати, що показують ефективність і стан компанії.

Ефективність можна виразити формулою Ефективність підприємства =  $E-N$ , де  $E$  — ефекти;  $N$  – витрати; а  $E-N$  – різниця між отриманими ефектами та вхідними параметрами. Якщо отриманий результат вищий за нуль, це буде означати перевагу отриманих ефектів над понесеними витратами, а отже, і «рентабельність» даної діяльності [28].

Оскільки основною бізнесовою одиницею є певна організація, очевидно є сенс розглянути власне ефективність організації.

Ефективність організації також іменується як «організаційна ефективність»; це здатність організації ефективно та оптимально керувати своїми ресурсами, а також здатність ефективно реагувати на зміни (наприклад, скориставшись можливістю або швидко вирішивши проблему, що виникає раптово). Високий рівень організаційної ефективності забезпечує повноцінне функціонування підприємства, сприяє розвитку підприємства та отримання переваги серед конкурентоспроможних організацій на ринку. Рівень можна виміряти за допомогою показників ефективності. Вони враховують фактори як всередині організації, так і за її межами. Їх слід систематично контролювати та перевіряти, віддаючи пріоритет тим же пріоритетам, що й поточні завдання [43].

На ефективність бізнесової організації впливає, зокрема:

1. Відсоток досягнення передбачуваних цілей.

2. Час, необхідний окремим працівникам для виконання роботи.
3. Фінансові витрати, необхідні для виконання даного товару/послуги.
4. Спосіб реалізації проектів та ініціатив у компанії.
5. Оптимізація основних процесів на підприємстві.

Що означає ефективний? - за визначенням, це окреслення людини чи продукту, що дає хороші, реальні результати. Ефективна людина отримує найкращі результати в результаті власних дій і задовільно реалізує завдання або цілі, яких хоче досягти.

Ви можете бути ефективними в багатьох сферах життя – продажах, управлінні, професійній роботі, пов'язаній із саморозвитком. Ефективні дії можуть підвищити нашу мотивацію, оскільки ми бачимо хороші результати нашої роботи. Це також заощаджує час, гроші та енергію - маючи все запланованою і скрупульозно виконуючи завдання, ми підвищуємо свою ефективність. За короткий час, з певним рівнем зосередженості, ми здатні виконувати більш ефективну роботу. У нас менше на голові, і нам не потрібно напружуватися через завдання, які чекають на виконання в неробочий час. Роблячи покупки за списком, ми ефективно керуємо своїм бюджетом, зосереджуючись на речах, які нам потрібні.

Ефективна людина - це той, хто сам контролює своє життя і постійно розвивається. Завдяки цьому він підвищує свою ефективність, що лише спонукає до подальшої, ефективної діяльності. Зважаючи на це, майте на увазі, що той, хто ефективний, якнайкраще використовує свій час і сили, але не прагне зробити щось якомога швидше і якомога більше. Щоб підвищити свою ефективність, потрібно постійно над цим працювати. Існують певні способи та методи залежно від сфери, в якій ми хочемо підвищити ефективність (наприклад, робота, навчання). Для цього можна використовувати різноманітні інструменти та техніки та навіть спеціальні програми .

Логічно буде передбачити, що основним чинником ефективності бізнесової організації є ефективність праці у ній.



Ефективність моніторингу може бути моніторована за допомогою, наприклад, наступних аплікацій:

Excel - відома програма для створення електронних таблиць у вигляді таблиць або діаграм.

Todoist - програма, яка допомагає керувати завданнями та організувати свій час. Він дозволяє контролювати хід виконання даного завдання, визначати їх циклічність і повторюваність, а також визначати їх пріоритет.

Superbetter - мобільний додаток, який зміцнює розумові сили, кидаючи собі виклик.

Endomondo Sports Tracker - відомий додаток, що дозволяє стежити за своїми спортивними успіхами.

HabitBull - допомагає досягати цілей (у безкоштовній версії до 5 одночасно); Ви можете використовувати його, щоб відстежувати свій прогрес і відзначати завдання, які вже виконані [25].

Ефективність праці – це поняття походить із галузі економіки. Він визначається як найкраще, найефективніше використання часу, відведеного на роботу, для досягнення конкретних цілей. Для ефективної роботи можна реалізувати кілька принципів.

Результати аналізу досвіду функціонування провідних компаній світу бізнесу дають підстави для формування основних засад підвищення рівня ефективності праці у бізнесових компаніях:

1. Встановлення часових рамок для виконання діяльності – маючи певну кількість часу (не перевищувати), ми більш мобілізовані та зосереджені, щоб мати можливість виконати завдання за певний час.
2. Визначення обмежень, яких слід дотримуватися – створюючи різні проекти, часто маючи «вільні руки», ми менш ефективні, тому що не можемо визначитися з конкретними рішеннями.
3. Повна зосередженість на завданні, яке виконується в даний момент – уникнення відволікаючих факторів і робота над одним завданням, а не

багатьма, значно прискорить наш робочий час і зменшить кількість допущених помилок, оскільки наші думки будуть зосереджені на одній темі.

4. Планування кожного дня відпочинку та часу для себе – якщо ми працюємо без перерви, то незабаром можемо відчути перевтому, втрату мотивації і навіть професійне вигорання. Тому важливо знайти час, щоб розслабитися.

5. Планування роботи, створення списків завдань – найкраще це зробити напередодні, наступного дня почати реалізовувати кожен пункт. Це заощадить час та покращить нашу роботу.

6. Створення оптимального робочого середовища – тобто коригування середовища, щоб нам було максимально комфортно працювати.

7. Турбота про правильне харчування - тобто відмова від солодощів і солодких напоїв, вживання здорової їжі та їх належної кількості. Коли ми їмо занадто багато, наш розум витратить більше часу на перетравлення їжі, ніж на роботу, і в результаті ми будемо сонними та розсіяними.

8. Робіть перерви – найкраще прогулятися, зробити легку зарядку або на мить подивитись у вікно. Завдяки цьому розум отримає нову порцію енергії.

9. Використання потоку мотивації та творчості – переживаючи такі моменти раптово, варто зосередитися на них і використовувати ту енергію, яку вони дають в даний момент; можливо, якщо ми цього не зробимо або просто запишемо ідею, мотивація до її реалізації може не з'явитися ще довго.

10. Розвиваючись, читаючи книги, присвячуючи час хобі - займаючись цими видами діяльності, ми отримуємо багато переваг; ми дізнаємося нове, відпочиваємо або витрачаємо час на задоволення [30].

Прийоми тайм-менеджменту також з успіхом можна успішно використовувати для підвищення ефективності праці у бізнесовій організації.

Логічно буде також передбачити, що рівень ефективності праці у бізнесовій організації безпосередньо залежить від ефективності працівників цієї організації.

Ефективність працівників - це фактор, який багато в чому визначає результати діяльності всієї організації/компанії. Для того, щоб працівник був

ефективним, його індивідуальні психічні та фізичні схильності та навички необхідно максимально відповідати посаді, яку він обіймає, та покладеним на нього завданням.

Ефективність співробітників повинна вимірюватися регулярно, щоб отримати достовірний зворотній зв'язок щодо продуктивності та результатів. Потім ми можемо визначити, чи виконує довірену роботу дана особа з очікуваною нами ефективністю.

За допомогою яких інструментів доцільно вимірювати ефективність працівників?

1. Аналіз результатів, досягнутих співробітниками - на основі конкретних даних, наприклад, кількість придбаних клієнтів, продані товари, здійснені дзвінки, здійснені комерційні візити, думки тощо.

2. Аудит кадрів - може проводитися як особою, яка займає керівну посаду на даному підприємстві, так і зовнішньою компанією; зазвичай це реалізується наприкінці року або протягом підсумкового періоду за вибрані періоди. Полягає в аналізі процесів, що відбуваються в компанії, звітах, оцінці персоналу та вивченні їхньої позиції щодо своєї роботи, керівництва та думок щодо даних працівників. Метою аудиту є визначення компетенцій та потенціалу працівників.

3. Тести компетентності - зазвичай проводяться при прийомі на роботу нових співробітників; спрямовані на визначення особливостей і схильностей даної особи до виконання конкретної роботи. Це можуть бути особистісні опитування або завдання, які необхідно вирішити. З іншого боку, на початковому етапі відбору кандидатів можна використовувати онлайн-тести.

4. Психометричні тести - їх можна проводити як по відношенню до діючих співробітників, так і в процесі набору нових людей. На відміну від компетенційних тестів, які перевіряють я бачу, навички та риси характеру, психометричні тести спрямовані лише на визначення схильностей, особистісних якостей, перевірку реакцій та поведінки на різні ситуації.

Рівень продуктивності співробітника може як підвищуватися, так і знижуватися. Підвищення ефективності можна досягти за допомогою різних інструментів, які ми тут описали (ефективність роботи).

Які чинники можуть впливати на зниження продуктивності працівників?

1. Перевтома – часто виникає внаслідок прийняття занадто великої кількості завдань і обов'язків. Коли у нас багато справ, важко зробити хоч одну справу надійно та з повною відданістю.

2. Відсутність вміння працювати в групі – тобто труднощі в досягненні згоди в роботі над заданою темою та бажання робити все самостійно відповідно до свого бачення.

3. Нездатність зосередитися - може бути викликана різними факторами, в тому числі здоров'ям. Вигідно усунути всі відволікаючі фактори на роботі – Wi-Fi на телефоні, Facebook тощо.

4. Відсутність довіри та постійного контролю з боку керівництва – така поведінка керівників викликає у співробітників зайвий стрес і напругу, що не допомагає їм спокійно виконувати свою роботу. Відчуваючи, що їхні дії постійно перевіряються, вони можуть відчувати падіння мотивації, а значить – працездатності.

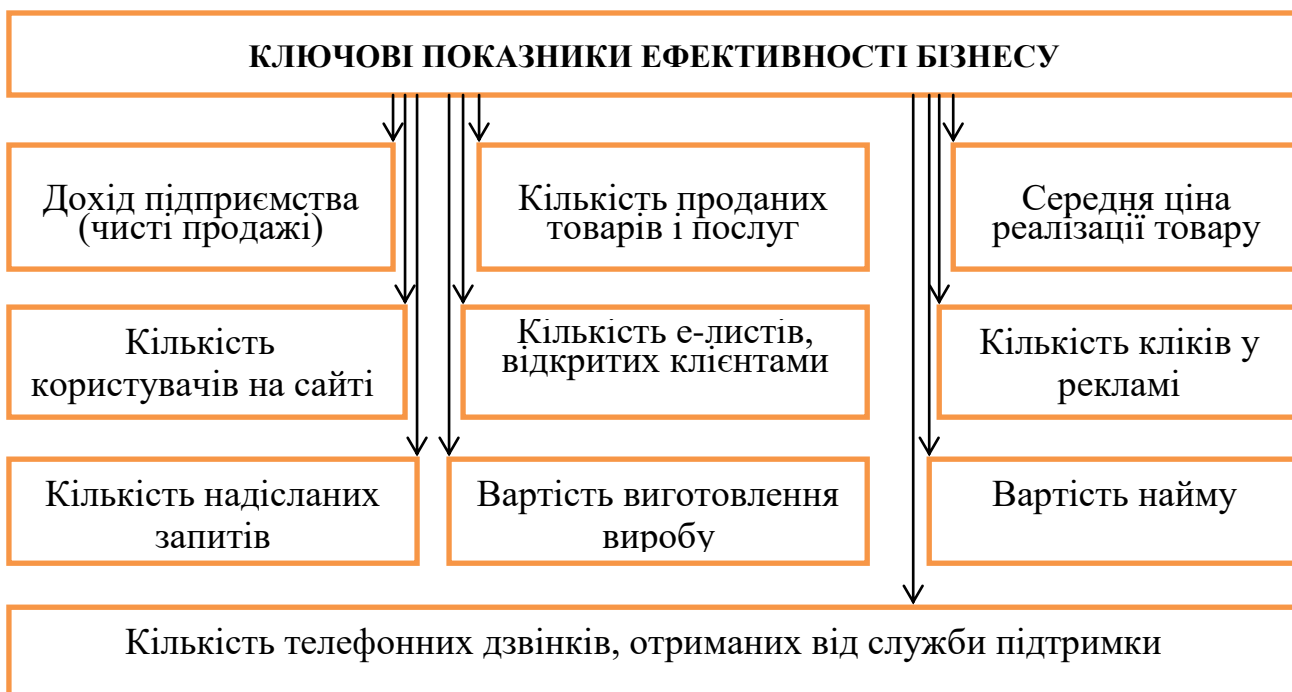
5. Несамостійність – таке ставлення, у свою чергу, є ефективною тратою часу. Ми не впевнені у своїх діях, тому кожне рішення маємо узгоджувати з керівником, боячись помилитися та відповідати за вжиті дії. Іноді це зупиняється і ускладнює роботу.

6. Організаційний хаос - тобто відсутність плану, переліку завдань, які необхідно виконати. В результаті ми відчуваємо себе «в темряві» і менш ефективно, тому що витрачаємо час на пошуки нотаток, розпитування з різних питань. Наша увага постійно розпорошена і розділена між різними сферами [29].

Якщо виходити із того, що основним критерієм ефективності є максимальна економія суспільних затрат праці на одиницю виробленої

продукції, тобто – практична реалізація так званого економічного рахунку, то в кожному конкретному випадку для оцінки ефективності повинна бути дібрана відповідна група показників, які виражають даний критерій у даній конкретній ситуації. З їх допомогою можна достовірно визначити функціонування організації, вартість і якість роботи, виконаної співробітниками, або, наприклад, витрати, які несе підприємство.

Важливо вибрати показники, які допоможуть виміряти ключові фактори, найбільш важливі для діяльності компанії. Варто зосередитися на фінансових і нефінансових показниках, індикаторах, які є неконкурентоспроможними і легкодоступними. Показники можуть охоплювати такі сфери діяльності компанії, як, наприклад, продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів, менеджмент, логістика; перелік показників може бути дуже розширеним і диверсифікованим, залежно від компанії. Логіка підказує, що такі показники відрізняються від набору показників ефективності виробництва продукції, бо тут йдеться про ефективність бізнесу (рис.1.3).



**Рис.1.3. Ключові показники ефективності бізнесу (приклад)\***

*\*розроблено автором*

При відборі показників ефективності для здійснення відповідної оцінки у кожному конкретному випадку повинна бути відповідно проведена процедура, яка повинна здійснюватись з дотриманням відповідних засад:

1. Використання лише фінансових показників не може бути єдиним надійним показником при вимірюванні стану компанії.

2. Значення вимірювань мають бути виражені в конкретних цифрах, а їх оцінка – у відносних показниках; можна ретельно переглянути конкретні цифри з різних точок зору.

3. Індикатор, який використовується в кількох різних сферах бізнесу, повинен визначати той самий параметр.

4. Індикатори повинні надавати дані швидким і простим способом. Вони не вимагають надмірної точності, яка б подовжила час їх отримання.

5. Індикатори повинні бути довговічними, і має бути можливість проводити вимірювання на постійній основі.

6. Показники повинні бути простими та реалістичними для обчислення.

7. Презентація результатів індикаторів має бути адаптована до цільової аудиторії.

Аналіз КПЕ – коли є відповідні ключові показники і отримана конкретна зворотна інформація, можна аналізувати дані:

1. Проведення порівняння даних індикатора з поставленою метою.

2. Порівняння поточних результатів з результатами минулого року.

3. Проаналізуйте напрямки та тенденції.

4. Орієнтири, тобто порівняння результатів з результатами провідної компанії нашої галузі.

5. Проведення внутрішніх зведень між тими самими показниками, що використовуються в різних сферах, наприклад, порівняння роботи співробітників у відділі продажів і відділі маркетингу.

Кожна компанія буде використовувати різні, спеціально підібрані та визначені показники. Таким чином можна ефективно виміряти всі чинники, що впливають на функціонування підприємства.

Нижче наведено три ключові сфери, у яких компанії стикаються з труднощами в пошуках ефективності та продуктивності бізнесу.

### 1. Наочність і невизначеність ефективності

Наприклад, бізнес постійно змінюється. Однак ви не можете зрозуміти, як він справляється з ключовими показниками ефективності (КПІ) для різних ліній продуктів, місць розташування та клієнтів, а також не можете визначити тенденції ефективності. Замість того, щоб аналізувати ефективність свого бізнесу, ви витрачаєте години на збір даних, консолідацію та створення звітів. Такі проблеми, як прогнозування грошових потоків, ручні завдання та суперечлива інформація, виводять вас з-під контролю фінансового менеджменту вашої компанії.

### 2. Операційні проблеми

Якщо у фірмі, що виробляє плодово-ягідну продукцію, бракує співпраці та координації, то часто може знадобитися проконсультуватися з п'ятьма або більше людьми, щоб отримати повну інформацію. Крім того, додатковою складністю в функціональних одиницях компанії можуть бути різні цілі, які ставлять окремі відділи. Це створює середовище, де команди не зосереджені на досягненні однакових бізнес-результатів.

### 3. Складність

Навіть без відома керівництва, фінансова складність може значно підвищитись – так само збільшилася кількість фінансових операцій, банківських рахунків, корпоративних кредитних карток, рахунків нарахування заробітної плати та рахунків бухгалтерської книги. Спроба тримати все під контролем може здатися складною справою. Що ще гірше, ручні процеси, які ви виконуєте для виконання цих завдань, обмежують вашу продуктивність. Вони також можуть наражати на такі ризики, як: отримання недостовірної інформації через помилки при введенні даних вручну, неможливість побудови аудиторських слідів і труднощі в управлінні даними відповідно до мінливих правил. Наявність актуальних і точних даних має вирішальне значення для забезпечення відповідності нормативним актам,

найкращим прикладом чого є запровадження «Making Tax Digital » для платників ПДВ у Великобританії або Standard Audit File for Tax у Польщі [51].

Різниця в продуктивності праці між підприємствами, де працює менше 10 осіб, і компаніями, де працює 250 і більше осіб, є значною. Великі компанії, які працюють у Польщі, вже зараз можуть похвалитися високим стандартом у порівнянні з іншими країнами ОЕСР.

Усі країни, об'єднані в ОЕСР, повідомляють про нижчу продуктивність праці на малих підприємствах порівняно з досягненнями великих підприємств. Документація чітко свідчить, що ефективність роботи мікропідприємств становить лише 40% від рівня, досягнутого великими підприємствами. Економічна криза, яка торкнулася більшості країн ОЕСР, знизила цей показник у середньому до 37%.

Детальні дані про продуктивність праці, включаючи порівняння між країнами, можна знайти в дослідженні ОЕСР, опублікованому наприкінці червня 2019 року [32]. Результати показують, що серед мікропідприємств найвищого рівня продуктивності праці (у тисячах доларів за паритетом купівельної спроможності) досягають підприємства Данії з кількістю працівників менше 10 осіб. За останніми даними в середньому він становив 90 тисяч. доларів США на одного працівника.

Друге місце за ефективністю займають компанії з Норвегії (86 тис. дол. США). Британські, шведські та швейцарські мікрокомпанії також є лідерами за продуктивністю праці. На цьому тлі які результати польських компаній, у яких працює менше 10 працівників? На жаль, він значно нижчий – 23,6 тис. доларів США. Цей результат значно нижчий, ніж у наших сусідів – у Литві, Словаччині чи Чехії. Мікрокомпанії в Латвії, Туреччині, Греції та Мексиці досягають нижчої продуктивності, ніж у Польщі.

Ефективність великих польських підприємств, на яких працює 250 і більше працівників, набагато краща, ніж у країнах ОЕСР - на рівні 80,4 тис. доларів США на одного працівника. Цей результат був дещо нижчим, ніж у



Фінляндії (83 тис. дол. США) або Швеції (85 тис. дол. США), і водночас вищий за результати, зафіксовані великими компаніями Нідерландів, Словаччини та Словенії [51].

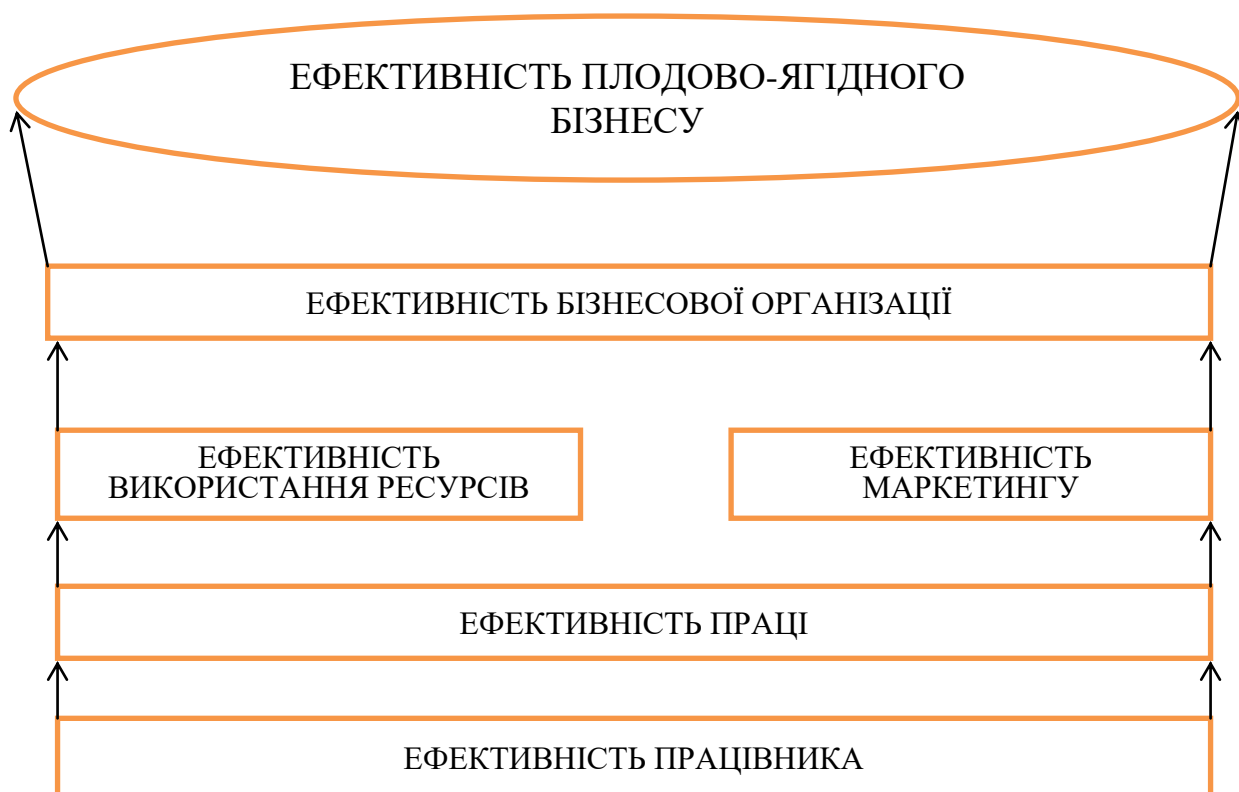
Як це, коли команда і вся компанія працюють добре і досягають найкращих результатів? Парадоксально, але цього не варто відчувати взагалі. Так само, як добре змащена машина працює безшумно, відсутність проблем, про які йшлося раніше, є показником хорошої роботи компанії. Крім того, варто звернути увагу на можливості, якими може скористатися ваш бізнес, щойно вони з'являться.

Щоб створити ефективно працюючу бізнесову компанію, необхідно застосувати три принципи:

- поставити в першу чергу на ефективність та результативність. Складні, комплексні процеси, де це можливо, слід замінити автоматизацією завдань. Це дозволить вам і вашій команді використовувати свої навички та досвід у розвитку компанії.
- допомогти приймати розумніші рішення. Кожен член вашої команди повинен мати доступ до бізнесу, який він повинен знати, щоб виконувати роботу. Силоси необхідно знести. Кожен співробітник і відділ повинні бути відкритими для компанії, щоб інформація надходила вільно, а рішення приймалися якомога зрозумілішими.
- максимально використовувати потенціал людей. Технології можуть відігравати важливу роль у покращенні бізнес-процесів вашої компанії, але вашим найбільшим надбанням є люди. Ті, хто працює на нас або разом з нами, повинні бути залучені в компанію і мати можливість використовувати свої навички та досвід на благо всієї команди. Їх слід мотивувати та винагороджувати. Їхній успіх також повинен бути успіхом - успіхом компанії [51].

Виходячи із результатів проведеного дослідження логіка формування ефективності плодово-ягідного бізнесу повинна включати відповідним чином

послідовно розміщених елементів, які є чинниками рівня цієї ефективності, як це показано на рис.1.4.



**Рис.1.4. Логічна схема формування ефективності плодово-ягідного бізнесу\***

*\*розробка автора.*

Дана схема може бути корисною при розробці стратегії функціонування бізнесової організації на ринку плодово-ягідної продукції.

#### **1.4. Методика дослідження ефективності плодово-ягідного бізнесу**

Рівень знань має принципове значення у розвитку та функціонуванні людства. Вона різна залежно від стадії розвитку даного суспільства (різною була ситуація в родових громадах, в античності, середньовіччі і сьогодні), вихідної точки окремих поколінь (накопичення знань протягом раннього пізніше), держави достатку і розвитку освіти і науки, і, нарешті, в результаті розташування (спільноти, відкриті для контактів з іншими, або суспільства, відрізані від «вогнища цивілізації, наприклад, мешканці віддалених островів в океані чи поселення в диких джунглях). Логічно буде припустити, що

рівень знань формується внаслідок вивчення людиною надбань попередніх поколінь у сфері науки та внаслідок особистого досвіду.

Наука – це процес отримання знань. Це спосіб реалізації пізнавальних прагнень особистості. Його головна мета – створити щось нове. Наукове пізнання створюється у свідомості самого дослідника, а його ключовою ознакою є міждисциплінарність. Метою наукового пізнання є здобуття загальних і водночас точних і простих знань.

До ключових компонентів процесу пізнання належать розумове пізнання, емпіричне дослідження та наукове пояснення. Процес психічного пізнання пояснює це явище. Другим елементом є перевірка чуттєвого та абстрактного пізнання експериментальним або неекспериментальним способом. Воно суттєво впливає на прогнозування наукових досліджень, спочатку шляхом перевірки гіпотез, потім розпізнавання особливостей даного фрагмента дійсності та визначення причинно-наслідкових зв'язків. Останній компонент завершує всю процедуру та завершує весь процес наданням даних. Це джерело інструментальних знань. Завдяки йому можна планувати дослідницькі підприємства, виявляти невідповідні явища і вводити цінності в потрібних напрямках.

У теорії та практиці науки виникає багато питань. Одне з них стосується сфери зв'язків між науками. На сьогоднішній день немає чіткої відповіді на питання, чи мають, наприклад, дослідження в галузі економіки стосуватися лише економічних питань, і тому це має бути «чисте дослідження, чи варто віддавати перевагу міждисциплінарному підходу. Думки розділилися, але, схоже, останнім часом спостерігається тиск т. зв. практиків (політиків, підприємців, організаторів економічного життя) на корисні знання, які можна застосувати на практиці, тобто поєднуючи питання, що є предметом багатьох наук (соціальних, економічних, технічних, біологічних). Інші дослідники, однак, вважають за краще звузити свої дослідження до певної дисципліни. Таким чином, можна констатувати, що перша група ближча до прикладних наук, а друга — до базових (що

дозволяють визначити фактичний стан незалежно від корисності дослідження).

Інше питання стосується ролі теорії та емпіричного дослідження в дослідженні. Погляди з цього приводу також дуже різноманітні, хоча загалом можна констатувати, що університетські вчені, як правило, ближче віддають перевагу теорії, навіть визнаючи, що дослідження можна проводити без контакту з «практикою». Бажано, щоб вони знаходилися в специфічній «течії наукової теорії». Вчені, які мають відношення до промисловості, сільського господарства чи економіки в цілому, зазвичай високо цінують результати емпіричних досліджень.

Для правильного проведення наукових досліджень необхідно, перш за все, вибрати відповідний метод. Термін метод тестування «відноситься до загальних директив або правил процедури тестування, тобто відповідно до тих, які застосовуються незалежно від мети, яку він має виконувати, та умов, в яких він застосовується». Тадеуш Пільх визначає метод дослідження як «сукупність теоретично обґрунтованих концептуальних та інструментальних операцій, що охоплюють у найзагальнішому вигляді всю діяльність дослідника, спрямовану на вирішення конкретної наукової проблеми». Під методом дослідження розуміють також свідому, модельну, систематичну систему дій, що підвищують ефективність та економічність дій [34]. Наука, яка є елементом культури і всім інтелектуальним ресурсом цивілізації, найчастіше розуміється у трьох значеннях:

- змістовне: система обґрунтованих тверджень і перевіряються гіпотез, що є продуктом дослідницької діяльності, що містить об'єктивне пізнання дійсності, включаючи методи об'єктивного пізнання дійсності;
- функціональне: вся дослідницька діяльність, що веде до об'єктивного пізнання дійсності;
- інституційне: установи, в яких здійснюється науково-дослідна діяльність, з спеціалізованими науковими кадрами та спеціальною експериментальною базою, а також обладнанням і технічними засобами.

В історії економічної думки наукове дослідження економічних явищ розгорнув Адам Сміт. Його основна праця «Дослідження природи та причин багатства народів» від 1776 р. у методологічному плані містить дедуктивну частину та описові (індуктивні) компоненти [50]. Співзасновник класичного напрямку в економіці Девід Рікардо у своїй праці 1817 року «Принципи політичної економії та оподаткування» застосував модельний метод, тобто строго дедуктивний. Застосований метод дослідження завжди повинен впливати з прийнятої мети (цілей) і бути найпростішим способом її досягнення. Взагалі методи наукового дослідження поділяють на дві великі групи:

- універсальні / загальні, використовуються в різних наукових дисциплінах,
- спеціальні / специфічні, специфічні для конкретної дисципліни.

У дослідницькому підході виділяються такі методи:

- ❖ аналітичні, які полягають у розбивці явища на складові та окремому дослідженні; недоліком такого підходу є надмірне експонування деталей; існує:
- ❖ елементарний аналіз, розбиття явища на частини у вигляді опису без урахування причинно-наслідкових зв'язків,
- ❖ причинно-наслідковий аналіз - дослідження причинно-наслідкових зв'язків,
- ❖ синтетичний, тобто об'єднання чогось у результаті аналізу, об'єднання понять, синтезування, групування; ось також:
- ❖ елементарний синтез - лише опис явища,
- ❖ каузальний синтез - дослідження причинно-наслідкового зв'язку.

З огляду на метод збору даних емпіричне дослідження використовує як спостереження, так і експеримент. Наукове спостереження - це сувора і спрямована фіксація спостережень щодо конкретного об'єкта, явища чи процесу, що відбуваються в природних умовах, без втручання спостерігача; це може бути чуттєве сприйняття, а також може створитись розумовий елемент (висновок).

Наукова робота вимагає великої системності, точності в підготовці дослідження, визначенні мети (цілей), формулюванні гіпотез, а також у визначенні використовуваних понять та інструментів дослідження. Будь-які пропуски та упушення в цьому відношенні можуть зробити всі зусилля дослідника мало або зовсім не корисними.

Умовою узагальнення результатів часткових досліджень з економічних наук є методично правильний відбір вибірки з урахуванням випадковості цієї діяльності або подібності вибірки до генеральної сукупності. В іншому випадку результати дослідження та висновки стосуються лише досліджуваних одиниць.

Індуктивний підхід полягає у створенні узагальнень (теорій) на основі попереднього збору інформації про реальність шляхом спостереження фактів (в економіці) та експериментування (у природничих і технічних науках). Виділяють триетапну процедуру індуктивного дослідження [34]:

- встановлення, спостереження, реєстрація, збір і відбір фактів,
- виявлення та перевірка гіпотез,
- формулювання узагальнень.

Індуктивний метод є основним методом емпіричної науки. Він полягає в узагальненні даних, а розвиток знань носить еволюційний характер і відбувається завдяки накопиченню все нових і нових тверджень [38]. Індуктивний підхід, що впливає з передбачуваних цілей дослідження (збір фактів та їх класифікація), домінує в усіх дослідженнях у галузі економіки промисловості, тоді як праці з економічної теорії мають дедуктивний характер [48].

Дедуктивний підхід передбачає починаючи від загальних парадигм і тез до визначення через міркування (логічний аналіз) більш детальних правил або методів дії. Дедукція — це мисленнєвий процес, що полягає в переході від загального до деталей, заснованому на прийнятті основних принципів, правильність яких визнається без застережень, і подальшому висновку на основі принципів логіки [19].

В історії економічної думки наукове дослідження економічних явищ розгорнув Адам Сміт. Його основна праця «Дослідження природи та причин багатства народів» від 1776 р. у методологічному плані містить дедуктивну частину та описові (індуктивні) компоненти [50]. Співзасновник класичного напрямку в економіці Девід Рікардо у своїй роботі 1817 року «Принципи політичної економії та оподаткування» застосував модельний метод, тобто суворо дедуктивний.

З точки зору синтезу як методу дослідження виділяють три типи: елементарний (інверсія аналізу), каузальний (узагальнення фрагментарних знань) і логічний (поєднання результатів аналізу в логічній і зв'язній формі) [44]. Підхід, характерний для методу синтезу, полягає в об'єднанні компонентів наявних знань з заданої теми, отриманих в результаті аналізу, або попереднього узагальнення інформації, зібраної в результаті обробки емпіричних даних [40]. Синтез стосується комплексного (цілісного) підходу до вивчення економічних явищ, що полягає у показі взаємних залежностей (систем). У наукових дослідженнях, особливо монографічного характеру, часто враховується індуктивний підхід, що супроводжується дедуктивними міркуваннями, а також елементи синтезу (особливо на стадії умовиводу). Ґрунтуючись на наведених фундаментальних основах формування відповідної методології наукового дослідження на рівні магістерської дипломної роботи, в ході її написання використано як загальні методи наукового дослідження, так і спеціальні, характерні для здійснення досліджень у сфері економічних явищ і процесів.

Зокрема, загальний підхід до вивчення досліджуваної проблеми та здійснення відповідних досліджень реалізовано на основі застосування загальновідомого діалектичного підходу, в основі якого є пізнання явищ на основі врахування дії об'єктивного закону переходу кількісних змін у якісні та єдності історичного і логічного у економічних явищах і процесах, який вимагає здійснення відповідних досліджень не в статиці, а у динаміці та у взаєморозвитку всіх основних сторін досліджуваного явища, яким у даному

дослідженні є плодово-ягідний бізнес. Застосування таких загальнонаукових методів наукового дослідження як наведені вище індукція і дедукція та аналіз і синтез дало можливість досить всестороннє встановити і вивчити характер тенденцій розвитку аграрно-плодового бізнесу у досліджуваному регіоні та виділити основні чинники, що впливають на динамічність їх реалізації та формування зазначеного характеру. При цьому дедуктивний підхід у даному дослідженні використовувався набагато у меншій мірі, ніж індуктивний через брак інформації загального прядку, необхідної для формування висновків більш мікроекономічного рівня.

Використання монографічного методу дослідження дало можливість більш детально сконцентрувати на вивченні окремих моменті досліджуваної проблеми на прикладі конкретних господарств як з досліджуваного регіону так і з-поза його меж. Метод моментів і звітних періодів дозволяє в будь-який вибраний момент часу визначити розмір наявних ресурсів, незважаючи на їх постійну оцінку та діапазон економічних операцій, що відбувалися між визначеними ділянками часу. Метод оцінки, згідно з яким визнаються лише ті події, які можуть бути виражені у вартісних термінах, інші показники, тобто кількісні та ціннісні показники, є лише допоміжним елементом і використовувались для групування окремих елементів, виміряних за вартістю, наприклад, рівень запасів або здійснених продажів. Динаміка зміни значень показників, що кількісно характеризують тенденції розвитку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні досліджувалась на основі використання статистико-економічного методу із застосуванням прийомів індексного аналізу.

Таким чином, сформована в ході дослідження методика дала можливість провести його на досить всесторонньому рівні і одержати результати, достатні для сформування відповідних висновків, що визначили наукову новизну та практичну значимість даного дослідження в цілому



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Динаміка розвитку плодово-ягідного бізнесу та його ефективності у Львівській області

Плодово-ягідний бізнес у Львівській області, якщо досліджувати його основу – галузі вирощування плодів і ягід, має виражену тенденцію до нарощування масштабів, якщо аналізувати динаміку площ під плодово-ягідними культурами у цьому регіоні (табл.2.1).

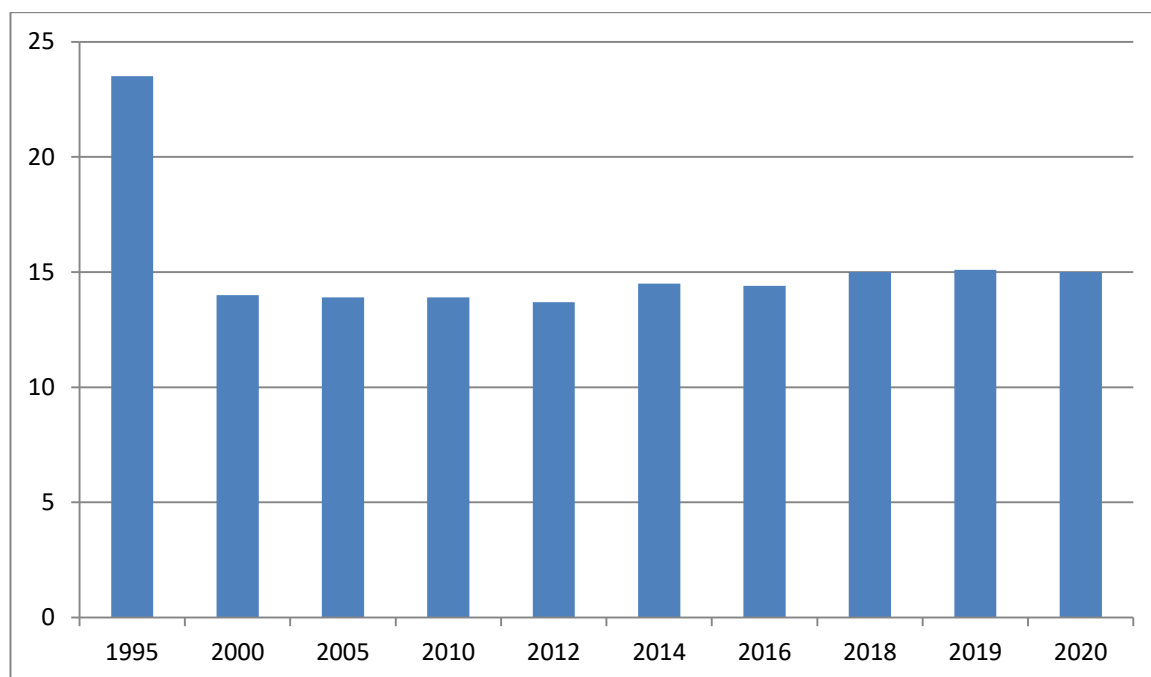
Таблиця 2.1. Площа насаджень у плодоносному віці, га\*

| Культура                   | 2000 р. | 2005 р. | 2010 р. | 2015 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Культури плодові та ягідні | 13242   | 12938   | 12943   | 13412   | 13692   | 13831   | 13974   |
| Культури зерняткові        | 7669    | 7312    | 7235    | 7227    | 7360    | 7466    | 7645    |
| З них яблуня               | 6598    | 6211    | 6178    | 6174    | 6304    | 6401    | 6575    |
| груша                      | 1069    | 1059    | 1055    | 1051    | 1054    | 1064    | 1068    |
| Айва                       | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       |
| Культури кісточкові        | 3570    | 3572    | 3567    | 3988    | 3987    | 3988    | 3990    |
| З них слива                | 1414    | 1413    | 1396    | 1389    | 1386    | 1388    | 1389    |
| вишня                      | 1447    | 1458    | 1458    | 1886    | 1891    | 1891    | 1889    |
| Черешня                    | 340     | 337     | 338     | 338     | 338     | 338     | 338     |
| Абрикос                    | 46      | 46      | 51      | 51      | 49      | 48      | 47      |
| Горіхи                     | 1023    | 1022    | 1022    | 1018    | 1032    | 1019    | 1021    |
| Культури ягідні            | 980     | 1032    | 1119    | 1180    | 1313    | 1358    | 1318    |
| З них суниця, полуниця     | 385     | 387     | 428     | 477     | 430     | 450     | 450     |
| Малина та ожина            | 137     | 137     | 147     | 210     | 305     | 341     | 344     |
| Смородина                  | 326     | 385     | 422     | 372     | 462     | 450     | 404     |
| Агрус                      | 99      | 98      | 99      | 98      | 98      | 98      | 99      |
| Виноград                   | 89      | 91      | 91      | 96      | 91      | 91      | 91      |

\*за даними [ 14, с.53].

При цьому, збільшуються площі як під кісточковими, так і під зернятковими плодовими та ягідними культурами.

Хоча за останні роки, як видно із даних результатів обчислень, представлених у таблиці 2.2., площа під насадженнями плодовими і ягідними у досліджуваному регіоні практично стабілізувалась, але за останні 10 років помітне стабільне зменшення цієї площі, якщо порівнювати ці параметри із розмірами у 1995 році (рис.2.1).



**Рис.2.1. Площа плодових та ягідних культур у Львівській області, тис га\***

\*за даними [13].

При цьому в розрізі основних регіонів Львівської області на рівні її адміністративних районів є досить помітні різниці у обсягах площ під плодовими та ягідними культурами та у їх динаміці (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. Площа насаджень плодових та ягідних культур у Львівській області в розрізі її адміністративних районів, га\***

| Назва одиниці адміністративно-територіального устрою регіону | 2000 р. | 2005 р. | 2010 р. | 2015 р. | 2019 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Бродівський  | 7       | 4       | 9       | 2       | 52      |
| Буський  | 14      | 32      | 33      | 32      | 121     |
| Городоцький  | 256     | 56      | 67      | 887     | 1232    |

|                  |             |             |             |             |      |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| Дрогобицький     | 112         | 74          | 74          | 30          | 83   |
| Жидачівський     | 263         | 25          | 17          | 44          | 119  |
| Жовківський      | 56          | 36          | 153         | 68          | 61   |
| Золочівський     | 114         | 43          | 37          | 23          | 7    |
| Кам'янка-Бузький | 371         | 343         | 217         | к           | 105  |
| Миколаївський    | 28          | 12          | 8           | –           | к    |
| Мостиський       | 289         | 49          | 80          | 60          | 32   |
| Перемишлянський  | 256         | 144         | 78          | 18          | к    |
| Пустомитівський  | 114         | 84          | 112         | 58          | 61   |
| Радехівський     | 51          | –           | 1           | к           | к    |
| Самбірський      | 70          | 40          | 12          | 10          | 27   |
| Сколівський      | -           | -           | -           | -           | к    |
| Сокальський      | 67          | 46          | 10          | к           | 22   |
| Старосамбірський | 165         | 57          | 61          | 62          | 25   |
| Стрийський       | 107         | 84          | 54          | к           | -    |
| Турківський      | 0           | 0           | –           | –           | -    |
| Яворівський      | 91          | 94          | 23          | 31          | 19   |
| Усього           | <b>2474</b> | <b>1257</b> | <b>1079</b> | <b>1510</b> | 2073 |

*\*за даними [ 14, с.53].*

Основними рисами розвитку плодово-ягідного бізнесу у Львівській області є те, що за останні три роки тут площі під ягідними культурами збільшились на 600 га за рахунок нових насаджень високопродуктивних сортів рослин. Значна увага до розвитку цієї галузі почала приділятися з боку як місцевої влади – обласної державної адміністрації, так і науки. Свідченням останнього є проведення щорічних наукових конференцій, таких, наприклад, як «Ягідництво і переробка: технології та інновації», на яких вітчизняні та закордонні компанії, що займаються як самим плодоягідним бізнесом, так і його забезпеченням та збутом продукції, презентували фермерам найсучасніші технології вирощування ягідних культур, догляду за ними та переробки продукції вирощування ягідних культур.

А 24 травня цього року в рамках зустрічі із представниками делегації від ФАО з працівниками Львівської обласної державної адміністрації

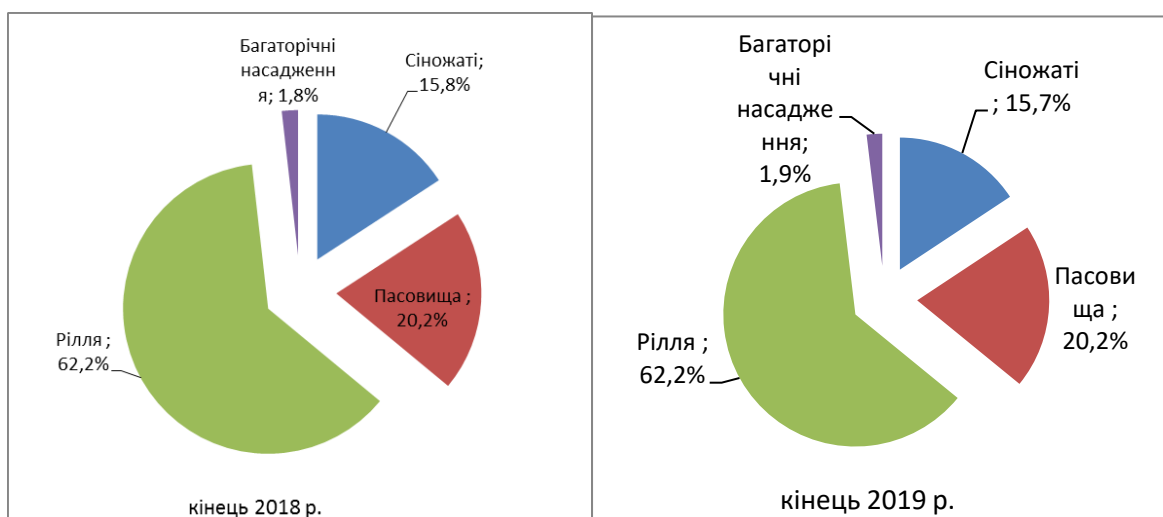
обговорено можливості допомоги Євросоюзу та інших фондів спільно із державним бюджетом сімейним господарствам Львівщини, в т.ч. і тим, хто інтенсивно займається ягідництвом і відповідною бізнесовою активністю, що має відбуватись в рамках проєкту «Комплексне, конкурентоспроможне та економічно раціональне створення вартісного ланцюжка у сільському, рибному та лісовому господарствах», кошти на здійснення якого передбачені зі сторони ЄС. Дане фінансування передбачає також активізацію співпраці ягідних виробників із дорадчими службами, виробниками ягідної продукції з інших регіонів з метою створення передумов для розвитку кооперації у даній сфері бізнесу, і активно сприятиме подальшій трансформації сімейних господарств у діючу фермерську форму організації виробництва [5]. Така увага до розвитку сімейних і малих фермерських господарств в Україні з боку ООН та ЄС пов'язана із тим, що Україна для ФАО є одним із гарантів продовольчої безпеки населення світу, а, як виявляється, саме дрібні організаційні форми господарювання виробляють близько третини світового обсягу продовольчої продукції [6]. Статистика такого співвідношення є досить цікавою - за даними результатів досліджень, проведених ФАО, лише кожне шосте господарство аграрного бізнесу має площу більшу за 2 га. При цьому кожних 5 із 6 господарств, використовуючи всього 12% задіяних площ сільськогосподарських угідь, забезпечують виробництво майже 35% світової продовольчої продукції. При цьому ця частка є різною по різних регіонах – якщо у Китаї вона сягає 80%, то у деяких країнах вона знаходиться на рівні 10-20%.

При цьому експерти ФАО зазначають, що сімейне господарство часом може бути за розмірами набагато більшим, ніж фермерське господарство. Світова статистика даної проблеми з цього приводу показує, що у світі 608 млн сімейних господарств, використовуючи 80% сільськогосподарських угідь, забезпечують виробництво 80% харчових продуктів, при цьому 70% фермерських господарств із площею до 1 га використовують лише 7% сільськогосподарських угідь, а 14% із площею 1-2 га використовують 4% цих

угідь. 10% фермерських господарств з площею угідь 2-5 га використовують лише 6% сільськогосподарських угідь.

Лише 1% всіх фермерських господарств у світі, які використовують по 50 і більше гектарів, господарюють на 70% всіх сільськогосподарських угідь. А 40% сільськогосподарських угідь використовуються для здійснення сільськогосподарського виробництва фермерськими господарствами, площа сільськогосподарських угідь яких перевищує 1000 га. [6].

В структурі сільськогосподарських угідь площі під багаторічними насадженнями займають порівняно незначну вагу, причому ця структура є практично незмінною за останні роки (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Розподіл сільськогосподарських угідь за напрямками використання,%**

*\*за даними [15, с.270]*

У Львівській області вирощуванням плодово-ягідних культур переважно займаються дрібні виробники в особі домогосподарств, але останнім часом інтенсивно розвивається ця сфера бізнесу і у більш крупніших виробників, інформація про що представлена у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3. Виробники ягідної продукції Львівської області\***

| Виробник | Локація | Характеристика продукції і виробництва |
|----------|---------|--|
|----------|---------|--|

| Львівська область                        |  |  |
|--|--|--|
| Компанія «ЕконоВіста»                    | західні регіони України — Львівській та Хмельницькій областях.     | Ягоди ТМ - у супермаркетах по всій Україні. У активі вже близько 100 га жимолості = практично половина всіх комерційних насаджень в Україні. |
| Компанія «Агро Буськ»                    | с. Дидятичі Мостиський район                                       | Лохина, малина 65 га землі (серед них 20 га – ягоди). Щороку досаджують близько 2 га насаджень.  |
| ТЗОВ «Кейтпол»                           | Дрогобицький район   | 2 га малини  |
| Фермерське господарство «Ягідна поляна»  | с. Поляна Миколаївський район                                      | 2 га насаджень смородини та лохини   |
| Виробничий кооператив «Плюс»             | Золочівський, Жовківський, Пустомитівський, Кам'янка-Бузький район | 87 га земель, ягоди  |
| СОК «Сади Самбірщини»                    | С. Берестяни Самбірський район                                     | Яблука   |
| СОК «ЕКО-ЯГОДИ»                          | Жидачівський район   | Ягоди  |
| СОК «Агровиріб»                          | Стрийський район   | Ягоди  |
| ФГ «КарпатАгро»                          | Дрогобицький район   | Малина   |
| ФГ «Ролів-Агро»                          | с. Ролів Дрогобицький район  | Яблука та груші  |
| ФГ «Агрокомплекс»                        | С. Рихтичі Дрогобицький район                                      | Зерняткові, кісточкові: сливи, персики, нектарин, абрикос, а також ягідні та горіхоплідні культури.  |
| ТОВ Органічний сад (органічний виробник) | Стрийський район   | Лохина   |
| ФГ «Lucky Berry»                         |  | Лохина   |

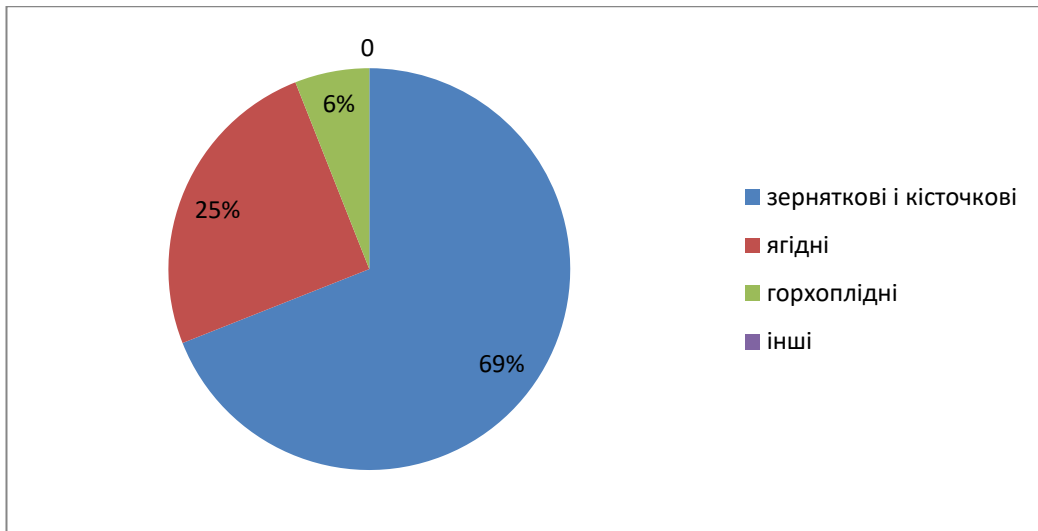
*\*за даними [16]*

У 2018 році на Львівщині розвиток сфер плодово-ягідного бізнесу здійснювався досить активно. На здійснення розроблених бізнес-проектів щодо розвитку плодово-ягідного бізнесу у досліджуваному регіоні необхідна допомога із обласного державного бюджету надійшла 12 господарствам, в т.ч. – трьом учасникам АТО, за рахунок чого було посаджено додатково 14,6 га полуниці, малини, лохини і 3,5 га винограду, одночасно на зазначеній площі додатково було встановлено устаткування для забезпечення крапельного поливу. У планах учасника АТО Дмитра Куція (Дрогобицький район) – організація ягідного кооперативу та здійснення розширення площі під лохиною ще на 2 га. хоча у 2018 році він вже посадив додатково 2 га малини і придбав необхідну сільськогосподарську техніку власне за рахунок одержаної допомоги із обласного бюджету. А учасник АТО Сергій Рахманін (Миколаївський район), який є засновником ягідного підприємства «Ягідна Поляна», на площі 2 га планує засадити їх лохиною та смородиною і з цією метою також купив необхідну техніку (трактор та необхідне для нього обладнання) [3]

За останні 5 років у Львівській області площі під садовими насадженнями збільшились на 600 га, а під ягідними насадженнями – на 230 га. Додатково введено у використання 5 сучасних складських приміщень для зберігання фруктів, у яких змонтовано устаткування для забезпечення можливості регулювання складу газового середовища, і також один додатковий цех для заморожування ягід та фруктів [12].

У Львівській області на сьогодні виробництвом продукції плодоягідництва займаються 182 об'єкти економічної активності. Станом на 2019 рік у Львівській області функціонувало 8 ягідних операторів, з них 5 – дикоросів.

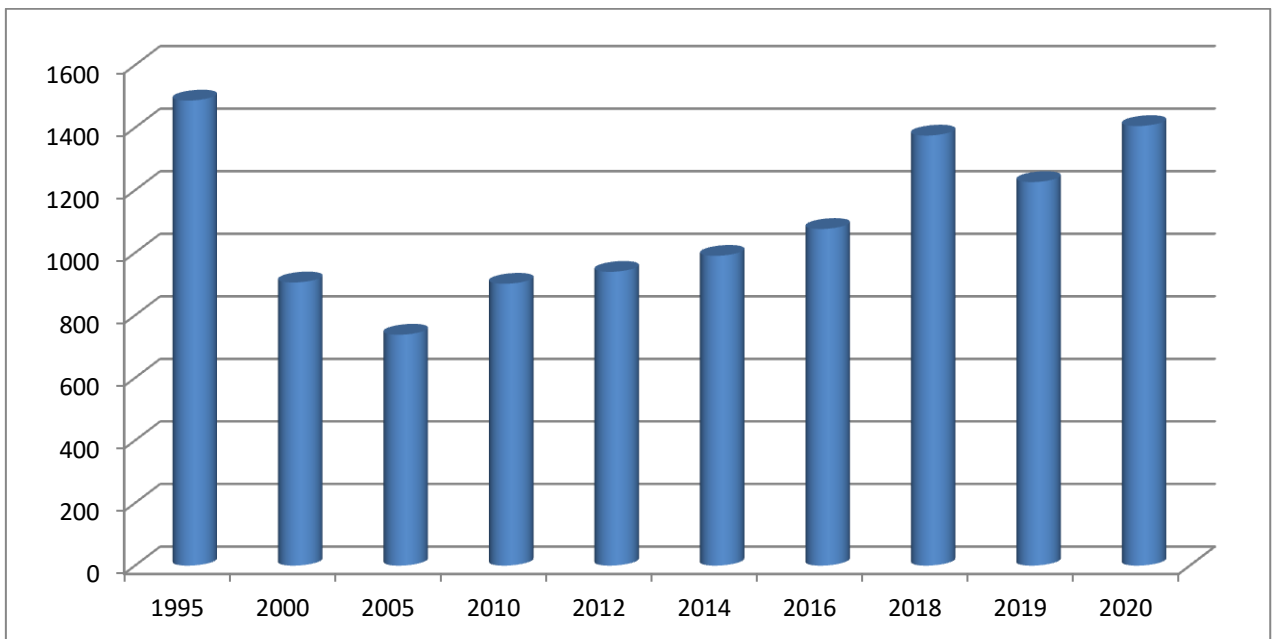
Структура плодово-ягідних культур є досить динамічна і на сьогодні має вигляд, як на діаграмі на рис.2.3.



**Рис.2.3. Структура плодово-ягідних культур у Львівській області у 2021 р.\***

*\*розробка автора за даними [14, с.52].*

Результати розрахунків, показані на рис.2.4, свідчать про наявність порівняно з 1995 роком меншого обсягу виробництва плодово-ягідної продукції у регіоні Львівської області, особливо у 2000 році. хоча, починаючи з цього року можна зауважити певну стабільність у нарощуванні цих обсягів.



**Рис. 2.4. Обсяг виробництва плодових та ягідних культур Львівської області, тис ц\*(із загальної площі насаджень)**

*\*за даними [ 17 ].*



В значній мірі дана динаміка відповідає динаміці обсягів валових зборів продукції, відображеній у таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4. Валовий збір продукції вирощування ягідних культур у Львівській області, т\***

| Культура                   | 2000 р. | 2005 р. | 2010 р. | 2015 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Культури плодові та ягідні | 90532   | 73825   | 90110   | 106787  | 114281  | 137493  | 122614  |
| Культури зерняткові        | 63448   | 52486   | 67983   | 74803   | 83084   | 98663   | 90762   |
| З них яблуна               | 55431   | 38903   | 55194   | 61435   | 69738   | 58308   | 78028   |
| груша                      | 8006    | 13574   | 12780   | 13361   | 13338   | 13347   | 12727   |
| Айва                       | 11      | 9       | 9       | 7       | 8       | 7       | 7       |
| Культури кісточкові        | 15907   | 16172   | 15897   | 21014   | 19889   | 25590   | 20189   |
| З них слива                | 7472    | 10380   | 9317    | 9477    | 9543    | 10828   | 9947    |
| вишня                      | 5622    | 3066    | 3663    | 8582    | 7492    | 10706   | 6934    |
| Черешня                    | 1193    | 961     | 912     | 982     | 903     | 2280    | 1369    |
| Абрикос                    | 135     | 112     | 101     | 106     | 99      | 108     | 223     |
| Горіхи                     | 4644    | 1571    | 1990    | 4923    | 5015    | 6020    | 4972    |
| Культури ягідні            | 6533    | 3596    | 4240    | 6047    | 6293    | 7221    | 6692    |
| З них суниця, полуниця     | 1539    | 1028    | 1302    | 2809    | 2339    | 2605    | 2346    |
| Малина та ожина            | 868     | 801     | 908     | 1291    | 1886    | 1747    | 1765    |
| Смородина                  | 2721    | 1227    | 1531    | 1439    | 1566    | 2086    | 1792    |
| Агрис                      | 1205    | 436     | 443     | 445     | 439     | 718     | 728     |
| Виноград                   | 1415    | 1239    | 1223    | 1390    | 1400    | 1373    | 1391    |

\*за даними [14, с.52].

При цьому у Львівській області при нормі 90 кг на одну особу в рік фактичне споживання цієї продукції складає всього 55 кг.

В значній мірі обсяги виробництва продукції вирощування плодово-ягідних культур в регіоні формує рівень урожайності цих культур (табл.2.5.).

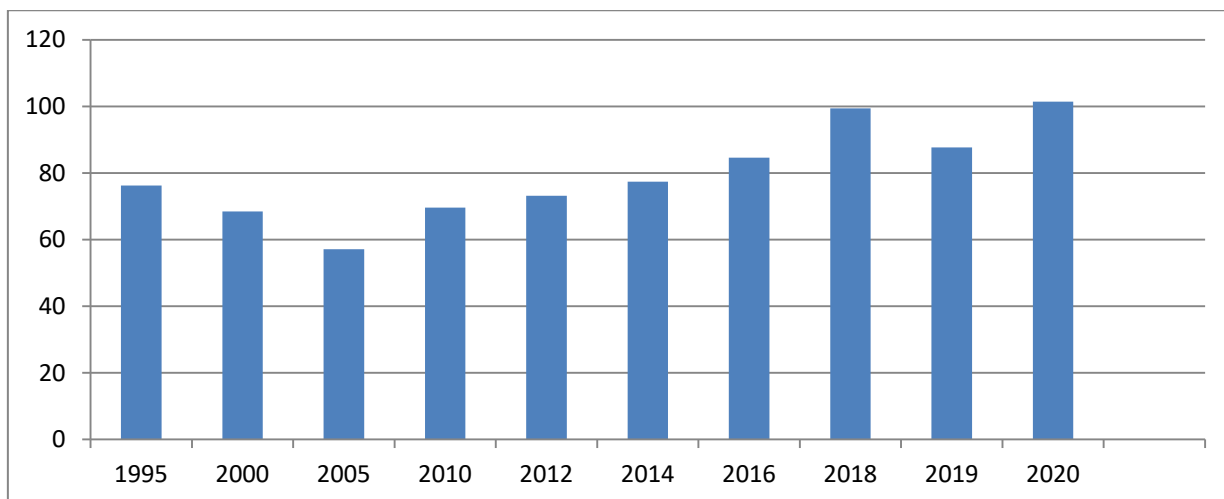
**Таблиця 2.5. Урожайність з 1 га площі насаджень у плодоносному віці у Львівській області, ц/га\***

| Культура                   | 2000 р. | 2005 р. | 2010 р. | 2015 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Культури плодові та ягідні | 68,4    | 57,1    | 69,6    | 79,6    | 83,5    | 99,4    | 87,7    |
| Культури зерняткові        | 82,7    | 71,8    | 94,0    | 103,5   | 112,9   | 132,1   | 118,7   |
| З них яблуня               | 84,0    | 62,6    | 89,3    | 99,5    | 110,6   | 133,3   | 118,7   |
| груша                      | 74,9    | 128,1   | 121,1   | 127,2   | 126,6   | 125,5   | 119,2   |
| Айва                       | 55,5    | 39,1    | 39,5    | 35,0    | 37,6    | 37,2    | 36,9    |
| Культури кісточкові        | 44,6    | 45,3    | 44,6    | 52,7    | 49,9    | 64,2    | 50,6    |
| З них слива                | 52,8    | 73,4    | 66,7    | 68,2    | 68,8    | 78,0    | 71,6    |
| вишня                      | 38,9    | 21,0    | 25,1    | 45,5    | 39,6    | 56,6    | 36,7    |
| Черешня                    | 35,1    | 28,5    | 26,9    | 29,1    | 26,7    | 67,4    | 40,5    |
| Абрикос                    | 29,4    | 24,2    | 19,7    | 20,6    | 20,1    | 22,3    | 47,1    |
| Горіхи                     | 45,4    | 15,4    | 19,5    | 48,4    | 48,6    | 59,1    | 48,7    |
| Культури ягідні            | 66,7    | 34,8    | 37,9    | 51,3    | 47,9    | 53,2    | 50,8    |
| З них суниця, полуниця     | 40,0    | 26,6    | 30,4    | 58,8    | 54,4    | 57,9    | 52,1    |
| Малина та ожина            | 63,4    | 58,6    | 61,8    | 61,6    | 61,8    | 51,2    | 51,3    |
| Смородина                  | 83,5    | 31,8    | 36,3    | 38,6    | 33,9    | 46,4    | 44,3    |
| Агрус                      | 121,7   | 44,3    | 45,0    | 45,2    | 44,8    | 73,3    | 73,9    |
| Виноград                   | 159,0   | 136,1   | 134,4   | 152,7   | 153,9   | 150,9   | 152,8   |

*\*за даними [14, с.52-53].*

Якщо у 2019 році, піз 2018 роком, помітний певний спад у рівні урожайності як кісточкових, так і зерняткових плодово-ягідних культур у досліджуваному регіоні, то, як видно із даних рис.2.5, вже у 2020 році рівень урожайності зазначених насаджень проявив тенденцію до певного зростання цього показника (рис.2.5).

Державну підтримку розвитку даного сектора аграрної економіки у Львівській області ілюструє сума у понад 68 млн грн, надана з державного бюджету Львівською обласною державною адміністрацією шістдесятьом господарствам, які займаються виробництвом плодово-ягідної продукції за останні три роки, що реально дозволило їм збудувати і ввести в дію чотири сховища для зберігання 4,5 тис. т плодів і ягід. Це є солідним доповненням до вже діючих в області 14 таких сховищ, у яких вже можна зберігати майже 13 тис. т плодів і ягід.



**Рис. 2.5. Урожайність плодових та ягідних культур Львівської області, ц з га зібраної площі (з площі насаджень у плодоносному віці)\***

\*за даними [ 17 ].

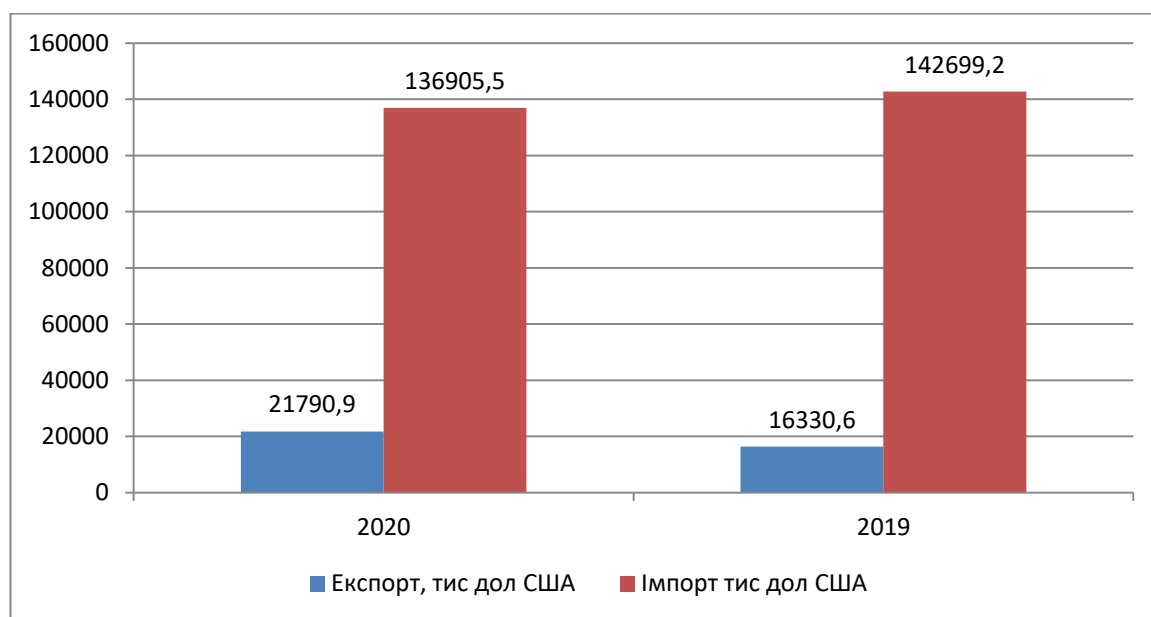
Не залишається поза увагою державної адміністрації і інші галузі плодово-ягідної сфери бізнесу, зокрема, передбачається солідна фінансова допомога в розвитку вирощування садівничої продукції, винограду та хмелю, в рамках якої заплановано компенсувати 80% коштів, витрачених відповідними господарствами на закупівлю садивного матеріалу, та 30% коштів, які будуть використані на проведення будівельних робіт такими господарствами, пов'язаними із забезпеченням реалізації технології поливу та забезпечення зберігання продукції вирощування плодів і ягід.

Рівень товарності продукції, що її забезпечує сфера плодово-ягідного бізнесу у Львівській області, не є високий. якщо порівнювати обсяги виробництва із обсягами реалізації цієї продукції (табл.2.6)

**Таблиця 2.6. Реалізація продукції культур та середні ціни на плодове та ягідну продукцію у Львівській області\***

| Роки | Реалізація продукції, т | Середні ціни, грн./т |
|------|-------------------------|----------------------|
| 2000 | 824                     | 370,1                |
| 2005 | 544                     | 649,4                |
| 2010 | 606                     | 6415,0               |
| 2015 | 24630                   | 8264,3               |
| 2017 | 11680                   | 7850,6               |
| 2018 | 86072                   | 1789,0               |
| 2019 | 8540                    | 7273,2               |

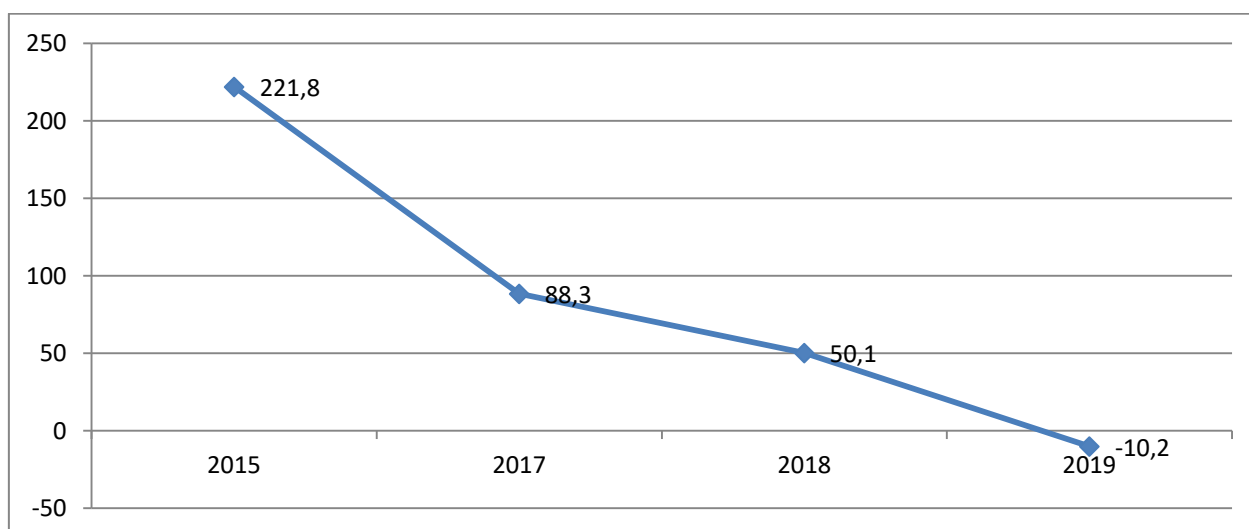
Значна частина виробленої у регіоні продукції відправляється на експорт, хоча обсяги цього експорту в цілому досить рівно співвідносяться із обсягами імпорту в регіоні (рис.2.6.).



**Рис.2.6. Зовнішня торгівля їстівними плодами та горіхами Львівської області\***

\*за даними [7]

Використовуючи основні положення розробленої методики на основі даних статистичної інформації можна сформулювати висновок щодо тенденції до загального зниження рівня ефективності вирощування плодово-ягідних культур у досліджуваному регіоні, якщо виходити із рівня рентабельності (рис.2.7.).



**Рис.2.7. Рівень рентабельності виробництва основних видів продукції сільського господарства у підприємствах**

\*розробка автора за даними [14].

Причому, як видно із даних на рисунку 2.7., темпи здійснення цієї тенденції є досить високі.

## **2.2. Чинники, що формують тенденції розвитку та ефективність плодово-ягідного бізнесу у Львівській області**

Є очевидним, що основними чинниками розвитку будь-якого явища є ступінь відповідності навколишнього середовища потребам розвитку цього явища. Якщо умов немає, то жодне явище розвиватись не буде. Фактів. Що свідчать на користь даного твердження є надто багато, щоб піддавати сумніву його зміст. Причому, це твердження справджується практично у будь-якій сфері життєдіяльності, чи сфері науки, чи сфері господарської діяльності тощо. Наприклад, виникнення фермерства в Україні не одержало належної підтримки з боку держави у плані створення необхідних умов для їх розвитку. тому сьогодні господарств такого типу в країні є найбільше за кількістю – більше 40 тисяч. Але вони виробляють в середньому лише кілька відсотків сільськогосподарської продукції (за вартістю). Творити ж умови для розвитку фермерства – пряма прерогатива і місія держави. Те ж стосується розвитку такого важливого для розвитку сільського господарства в цілому явища, як кооперація – вже десятиліттями після того? як кооперативна ідея була похована на практиці, якщо не рахувати квазікооперативів у вигляді колгоспів), далі розмов справа розвитку кооперації з місця не зрушується. За даними керівника департаменту агропромислового розвитку Львівської обласної державної адміністрації п. Тетяни Гетьман, кліматичні умови України, та Львівської області зокрема, якнайкраще відповідають вимогам здійснення індустріального типу виробництва продукції вирощування широко асортименту ягід та фруктів, в тому числі останнім часом і деяких екзотичних. У зв'язку з цим значним чином актуалізується потреба у державному сприянні локальним виробникам у покращенні їх позиціонування на внутрішньому ринку та допомога у формуванні передумов для їх ефективного виходу на розвинуті ринки інших країн. Таке сприяння може полягати у покращенні виробничої

інфраструктури в частині переробки продукції вирощування плодово-ягідних культур і тим самим розвитку цієї сфери відповідного плодово-ягідного бізнесу у даному регіоні. Це стосується і виробничої інфраструктури у частині зберігання зазначеної продукції. Тому, на думку керівниці зазначеного департаменту, важко переоцінити важливість реалізації застосовуваних обласних та загальнодержавних програм у сприянні розвитку плодово-ягідного сектору Львівської області. Наприклад, у 2021 році держава відшкодує виробникам плодово-ягідної продукції 2021 році 80% на придбання посадкового матеріалу, 50% коштів на роботи із обладнання шпалери для функціонування систем краплинного зрошення а також 30% коштів на придбання спеціальної техніки для потреб розвитку галузі садівництва [12].

За даними цього ж департаменту Львівської обласної державної адміністрації, в області функціонує комплексна програма, спрямована на формування сприятливих умов для розвитку аграрного бізнесу, яка у 2021 році функціонує по 9 основних напрямках, з яких 7 напрямків стосуються тих, хто займається вирощуванням плодоягідної продукції та відповідною сферою бізнесу. Державна підтримка в цих програмах стосується компенсації виплат за відсотками на кредити та коштів, що йдуть на обслуговування угод на умовах фінансового лізингу, коштів, витрачених на закупівлю необхідних матеріалів, в т.ч. технічних засобів та інших матеріальних ресурсів, а також коштів кредитного характеру, одержаних під реалізацію відповідних бізнес-планів. дотація на одиницю оброблювальних угідь і навіть відшкодування вартості сертифікатів для виробників органічної плодово-ягідної продукції.

Не менш важливим чинником створення необхідних для ефективного розвитку явища. в т.ч. і плодово-ягідного бізнесу як явища економічного, є поінформованість його учасників. Причому - максимально всестороння. Ефективність бізнесу починається тоді, коли працівники, виробники продукції, добре поінформовані.

Відповідна комунікація (внутрішня і зовнішня) має вирішальний вплив на результати діяльності бізнесової організації: співробітники знають, яка мета досягається і яка їх частка в ній. Вони можуть одержати необхідну інформацію щодо технології здійснення операцій чи щодо місць можливої реалізації продукції чи стосовно можливості подешевше придбати необхідні ресурси, що в комплексі значно підвищує ефективність функціонування. За даними опитування *empro*, понад 70 відсотків працівників вважають, що успіху в бізнесі неможливо досягти без партнерського та відкритого спілкування між начальством і командою, але кожен четвертий не відчуває достатньої інформації про діяльність компанії. Багато хто також вказує, що вони хотіли б висловитися з питань, важливих для їх організації [28]. Самі працівники і спеціалісти бачать важливість внутрішньої і зовнішньої комунікації для функціонування організації. Дослідження «Ефективність бізнесу починається з внутрішнього спілкування» показує, що на результати компанії найбільше впливає партнерство та відкрите спілкування зі співробітниками та партнерами. Важливими також є прозорість цілей, поставлених перед людьми та командами, а також можливість подання ідей та покращень співробітниками (по 35%). Більшість співробітників вважають, що керівники (67%) повинні відповідати за потік інформації. Проте реальність на факті є не така райдужна. Лише в кожній другій компанії менеджери фактично беруть участь у комунікаціях і несуть за це відповідальність. 20 відсотків Співробітники підтвердили, що не знають, хто відповідає за внутрішні комунікації в їхніх компаніях [28]. Часто в організаціях буває, що виникає все більше сподівань щодо ефективної комунікації, а відповідних структур для цього поки немає. В такій ситуації менеджери відіграють дуже важливу роль, і комунікація в їхній команді має бути одним із їхніх головних обов'язків. Підприємства, в т.ч і з сектора плодово-ягідного бізнесу, надають великого значення створенню зовнішнього іміджу та спілкуванню з інвесторами та клієнтами – на це виділяють великі суми. При цьому комунікація з працівниками порушується.

Опитування показує, що хоча майже половина (46%) респондентів вважають себе достатньо поінформованими про діяльність і потреби цієї діяльності, 28% мають іншу думку. Водночас, внутрішні комунікації, хоча й недооцінені, мають велике значення для компанії.

Внутрішня комунікація дуже важлива у функціонуванні компаній з однієї основної причини: без ефективної комунікації співробітники не знають, яких цілей вони мають досягти, як ці цілі перетворюються на результати та результати, досягнуті всім бізнесом, у якому напрямку їм слід рухатися, одним словом – який сенс щодня приходити на роботу.

В таких ситуаціях технологія може підтримувати діяльність компанії. Відповідні інструменти внутрішньої комунікації дозволяють співробітнику перевірити, як його дія впливає в конкретний результат. Такі інструменти також підтримують комунікацію в тому сенсі, що співробітник може дізнатися, що обговорюють співробітники інших відділів, перевірити ключові проекти в організації, мати знання про те, що відбувається в компанії, і може говорити про те, як працює організація. Про готовність подати власну ідею дуже часто вказували співробітники. Цікаво, що на нього вказували люди різного віку, не лише 20-30-річні, а й люди старше 50 років.

Внутрішня комунікація – це не тільки передача інформації, а й надання працівникам можливості створити робоче середовище, надавши їм інструменти, які матимуть реальний вплив на компанію. Йдеться також про стимулювання місцевих ініціатив. У більшості компаній інформація надається каскадним способом, якому присвоюється нижчий рівень. Хорошою ідеєю може бути побудова комунікації на основі подібної до соціальних мереж.

Компанії стикаються з проблемою все більше відкриватися для голосу своїх співробітників, залучати їх до різноманітних процесів. Замість того, щоб вирішувати важливі справи компанії нагорі, залучайте співробітників до процесів прийняття рішень, оскільки вони спільно створюють компанію, її бізнес і фінансовий успіх. Якщо працівник відчуває, що він знає, як його



індивідуальна робота перетворюється на успіх компанії, і компанія плекає цю комунікацію, зміцнює співробітників у їх ролі, шанс, що така компанія досягне хороших бізнес-результатів, зростає.

В значній мірі значення налагодження комунікації організації у бізнесі як внутрішнього, так і зовнішнього характеру полягає у тому, що ефективність бізнесу залежить від культури внутрішньої організації самої бізнесової структури. На перше місце провідні компанії завжди ставлять своїх клієнтів. Вони розуміють, що, визнаючи потреби та бажання своєї аудиторії ключовими, вони можуть досягти конкурентної переваги. Вони знають все про своїх клієнтів все – хто вони, чого вони хочуть і коли вони цього хочуть – вони знають, що підвищення лояльності клієнтів йде рука об руку з довгостроковим, стійким розвитком. Навіть ставши лідерами ринку, ці компанії постійно з'ясовують, як ще більше залучати, радувати та дивувати своїх клієнтів на всіх своїх ринках.

Будь-яка організація настільки хороша, як і її співробітники. Щоб виграти війну за таланти, провідні компанії створюють середовище, яке цінує різноманітність, залучає та утримує потрібних людей, які допомагають розвивати бізнес – не лише чудових співробітників, а й людей, які поділяють бачення компанії та відповідають її культурі.

Провідні компанії забезпечують сильне лідерство та створюють відкрите середовище, де відмінність є цінністю і люди можуть впроваджувати інновації. Крім того, вони інвестують у своїх співробітників, виховують таланти та допомагають їм розвивати навички, щоб відповідати вимогам бізнесу на кожному етапі розвитку.

Для підприємців інформація – це сила. Вони можуть допомогти їм приймати кращі, швидші та точніші рішення, які покращують результати бізнесу та дозволяють належним чином керувати ризиками.

Цифрові технології (включаючи соціальні медіа, хмари, аналітику даних і мобільні пристрої) роблять великий вплив на бізнес у всіх галузях, від роздрібних продавців і банків до виробників автомобілів та енергетичних

компаній. По суті, вони змінюють спосіб взаємодії споживачів із цими компаніями, створюючи нові бізнес-моделі. Цифрове підприємство надає ІТ-менеджерам більшу й впливову роль у бізнесі.

Якщо організації використовують силу технологій, у них є шанс отримати стратегічну перевагу над конкурентами. Незважаючи на те, що більшість підприємців та ІТ-менеджерів бачать цю можливість, багатьом з них все ще важко ефективно використовувати інформаційні технології для здійснення проривних змін.

Бізнес-модель є відносно ізольованим багатокomпонентним концептуальним об'єктом, який описує ведення бізнесу шляхом артикуляції логіки створення цінності для клієнта та захоплення частини цієї цінності підприємством [33, с.37]. Бізнес-модель — це управлінський інструмент, створений управлінськими можливостями, які компанія використовує для створення, доставки та отримання вартості. Процес побудови бізнес-моделі поєднується з динамічними управлінськими здібностями, відкритістю компанії до процесу управління інноваціями та можливістю переконфігурації ресурсів і компетенцій, які зустрічаються в багатьох сферах створення вартості. Власне операційна модель є сполучною ланкою між вашим стратегічним баченням і здатністю вашої організації виконувати ці завдання. Ефективний підхід, завдяки якому ви адаптуєте свою діяльність до прийнятої стратегії, дозволить вашій компанії досягти успіху.

Підприємці враховують усі аспекти діяльності, як на макро-, так і на мікрорівні. Зосереджуючись на деталях, вони розуміють, що кожен елемент їхнього бізнесу повинен відповідати вимогам і постійно вдосконалюватися, щоб випереджати конкурентів.

У кращих компаніях нічого не буває випадково. Натомість вони беруть на себе контроль, аналізуючи свою власну діяльність і переконуючи, що всі аспекти бізнесу залишаються ефективними в будь-який час, вносячи відповідні корективи, якщо це необхідно. Глобальні компанії ефективно використовують ланцюги поставок, щоб оптимізувати витрати та

забезпечити зростання. Їхні керівники зосереджені на досягненні більшої спритності та чуйності, щоб забезпечити кращі результати.

Усім компаніям потрібні кошти на розвиток. Від того, як компанія розпоряджається своїми грошима та новими інвесторами, часто залежить її майбутнє. Лідери ринку визначають найкраще фінансове рішення (або комбінацію рішень) для свого бізнесу та отримують максимальну вигоду від управління наявними коштами.

Щоб досягти цього, фінансові директори та їхні команди повинні діяти більш стратегічно та більш комерційно, підвищуючи ефективність, надаючи інформацію особам, які приймають рішення. Ця дія називається «діловим партнерством», а фінансовий директор виступає як каталізатор або інтегратор цінності.

Найкращі компанії на ринку рідко розвиваються виключно на основі органічного зростання. Щоб досягти вершини, вони шукають успішне партнерство та стратегічні придбання, які можуть підвищити їхнє зростання, конкурентоспроможність та прибутковість.

Провідні фірми, швидко усвідомлюючи цінність угод і альянсів на сучасних динамічних ринках, також визнають, що успішне закриття – це не справа удачі. Вони намагаються залишатися пильними, розвивають свою позицію на ринку, щоб переконатися, що вони добре підготовлені скористатися можливістю.

Хоча це проста концепція, її може бути важко реалізувати. Існує багато факторів, які впливають на здатність компанії досягати своїх цілей. Наявність плану — відповідно до вашої стратегії — проактивного вирішення проблем і відповіді на майбутні виклики допоможе вам досягти успіху.

Ризик як фактор охоплює широкий спектр організаційних функцій і викликів, з якими стикається компанія, що розвивається, - через політику, процедури, дотримання вимог і підбір найкращих співробітників до управління відносинами із зацікавленими сторонами.

Щоб досягти успіху в сучасному середовищі, що швидко змінюється, підприємці повинні бути стратегічними щодо управління ризиками. Незалежно від стадії розвитку компанії, вміння визначати бізнес-ризик та належним чином ним управляти є важливим фактором успіху.

Компанії, які хочуть стати лідерами ринку, не повинні боятися ризику. Вони повинні підходити до цього розумно, щоб отримати переваги та прискорити зростання [56].

Таким чином, основні чинники, що впливають на інтенсивність розвитку плодово-ягідного бізнесу в умовах України, можна розділити на 4 основні групи: економічні, організаційні, технологічні та природно-середовищні (рис.2.8).



**Рис.2.8. Структурно-логічна схема розвитку плодово-ягідного бізнесу\***

\*розробка автора

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ І ШЛЯХИ РОЗВИТКУ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛОДОВО-ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ

#### **3.1. Перспективи розвитку ринку ягідної продукції та можливості позиціювання на ньому України.**

Ягоди і ягідний бізнес – це майбутнє чи вже минуле ринку плодоягідної продукції? Чи варто зараз інвестувати у вирощування ягід, чи краще побудувати підприємство із заморожування ягід, а може краще задуматися над сушінням чи сублімаційним сушінням ягід? А може взагалі думати про ягідний бізнес вже занадто пізно і потрібно шукати іншу нішу?

Насамперед слід сказати, що правильна відповідь на ці питання залежить від багатьох факторів, таких як країна, в якій ви збираєтеся розвивати ягідний бізнес, регіон виробництва і, найголовніше, підходи, які збираєтеся застосувати для цього. Є зміст окремо зупинитися на кількох прикладах для країн, де працює проект EastFruit, а також на аналізі попереднього досвіду таких країн, як Сербія, Польща та Україна.

Починати доцільно зі світового ринку ягід та його тенденцій. В даний час ягоди - це найбільш динамічно зростаючий сегмент світового ринку фруктів. Тому доцільно виділити кілька ключових тенденцій світового ринку ягід, які формують перспективи ринку ягід та місце і ринкову позицію України в ньому:

Ринок ягід може зростати у Європі нескінченно. Цю фразу часто доводилося чути від провідних незалежних від ягідного сектору аналітиків. Вони вважають, що споживання ягід зростатиме надзвичайно швидко в Західній Європі, і повторить успіх США, де продаж м'яких ягід у роздріб досягає \$5,6 млрд.! Проте, схоже, аналітики були надто оптимістичні. Вже цього року виробництво ягід перевищило попит і ціни на них обвалилися до рекордного низького рівня, хоча, звичайно ж, споживання внаслідок низьких

цін зросло до чергового рекорду. Тому висновок перший – якщо всі довкола кажуть, що ринок «безрозмірний, може зростати нескінченно тощо». – побоюйтеся швидкого надвиробництва та падіння цін.

Ринок ягід у Європі зростає на 8% на рік. Для порівняння, весь ринок фруктів зростає ледве на 1%, що можна порівняти з інфляцією в цьому регіоні. Тобто фактично ринок фруктів зараз стагнує. У 2021 році ринок у вартісному вимірі, швидше за все, зросте на порівняно незначну величину, однак у натуральному виразі (тобто в обсягах) зростання його, за оцінками EastFruit, буде рекордним.

Рекордне низькі ціни 2021 року, швидше за все, призведуть до зниження обсягів виробництва багатьох основних ягід вже у 2022 році, що на тлі зростання споживання дозволить сподіватися на відновлення цін. Швидше за все, продовжить рости виробництво лохини, а ось виробництво малини та суниці садової може знизитися. Виробництво ожини, швидше за все, зросте незначно, адже інтерес до неї продовжує зростати, але ціни на малину тиснуть і на ціни ожини.

З ягід «другого ешелону»: смородина чорна – однозначний анти лідер у даному секторі – практично повсюдно ціни на неї сильно впали, і, очевидно, багато хто позбавлятиметься плантацій цієї ягоди, не тільки в Україні. Смородина червона поки що тримається, але цінами на неї фермери теж не дуже задоволені. Жимолість – з нею повна катастрофа, як для нас. Виробництво швидко зростає і в Польщі, і в Україні, а ось що з нею робити – ніхто не знає. Її, як виявилось, навіть продавати легально в ЄС складно, оскільки вона там, як це не дивно, не належить до харчових продуктів. І навіть, якщо це питання буде вирішене, потрібно буде вкласти чимало коштів у промоцію її споживання. Агрис – культура, вирощування якої начебто відроджується, але залишається, як і раніше, непомітною на тлі інших основних ягід.

Споживання малини, лохини та ожини в ЄС зростає в 3-4 рази швидше, ніж споживання суниці садової. Найбільші перспективи має

голубика, адже вона доступна протягом цілого року, і якість ягоди дуже висока!

Голубика - це ягода з найбільшим потенціалом. Однак і її виробництво зростає швидше, ніж виробництво інших ягід. А значить і ціни на неї, швидше за все, теж досить помітно знижуватимуться в найближчі 4-5 років. На думку багатьох експертів, ще 3-4 роки маржа на голубику дозволить залишатися на ринку навіть не найефективнішим виробникам. Однак потім ціни впадуть до рівня, коли потрібно буде показувати серйозні результати ефективності, щоб продовжувати заробляти гроші. Тобто, за прогнозами, такий час настане у 2022-2023 роках.

Західна Європа стає суспільством, що живе на снеках. Люди не відриваються від екранів гаджетів, і люблять при цьому їсти щось смачне та зручне для споживання. Ягоди для цього підходять ідеально! Але найкраще для цього підходить голубика. Це дуже важливий фактор на користь ягід, особливо на користь голубики. Саме цей фактор слід використовувати виробникам ягід для їхньої промоції.

Суниця садова часто очолює список найбрудніших продуктів через використання великої кількості засобів захисту рослин, без чого досягти значних врожаїв цієї культури є практично неможливо.. Це одна із причин втрати нею ринку на користь інших ягід. Крім того, вона менш зручна як снек, на жаль. І хоча обсяги її виробництва значно випереджають інші ягоди, я думаю, що побачу той час, коли обсяги виробництва голубики перевищать обсяги світового виробництва суниці садової.

Інша проблема – це широке використання пластику в упаковці ягід, що є великою глобальною екологічною проблемою. І якщо споживачі у країнах колишнього Радянського Союзу не дуже звертають на це увагу, то в ЄС – це великий негативний фактор. Поки що ніхто не запропонував ефективного за ціною практичного вирішення цієї екологічної проблеми.

Світ перетворюється на захищений ґрунт (чи, іншими словами, в теплиці). Напевно, захищений ґрунт – це все-таки майбутнє сільського

господарства в принципі, адже там можна забезпечити гарантовану якість продукції протягом ширшого діапазону часу. У ягодах ця тенденція набирає обертів дуже швидко! Високі витрати окупаються:

- вищою ціною за якісну продукцію;
- меншими втратами від птахів, хвороб та шкідників;
- меншими витратами на ЗЗР;
- вищими цінами завдяки отриманню врожаїв поза традиційним сезоном вирощування;
- найкращим доступом до фінансування завдяки зниженню рівня ризиків;
- вищою врожайністю, особливо при використанні LED-підсвічування;
- кращою транспортабельністю ягід, отже просторовим розширенням ринку збуту та підвищенням ціни реалізації;
- потенційною можливістю механізувати технологічні процеси із збирання ягоди.

«Твердіше, більше, солодше, соковитіше» — саме такі вимоги до ягід, передусім до ягід в ЄС. Саме цим шляхом повинна відбуватись селекція ягід. Правильний підбір сортів ягід та технологій її вирощування дозволить доставити ягоду у свіжому вигляді автотранспортом на відстань понад 3 тис. км у досить чудовому стані.

Глобальний дефіцит робочої сили для збирання ягід є найбільшою проблемою сектора. Навіть у самій Мексиці вже починає бракувати робочих рук. Компанія з виробництва роботів гарантує, що витрати на їхню роботизовану систему збору не вищі, ніж на людей в умовах США. Такий робот на суниці садової збирає ягоду зі швидкістю 1 штука за три секунди. Ціни, як завжди, не озвучувалися публічно. Але одне зрозуміло – такого робота можна використовувати лише на ідеальних плантаціях! До речі, вони ж працюють і над роботами з малини та ожини, але кажуть, що роботи не зможуть працювати там, де треба залазити в кущ, щоб знайти ягоду — плантація має бути ідеальною та структурованою. Звичайно, для наших країн це поки що звучить



як фантастика, проте технології розвиваються дуже швидко. І прогрес може перевищити наші очікування.

У ЄС, США, Сінгапурі та інших розвинених країнах на свіжому ринку немає місця для ягоди другого класу. Перфекціонізм у всьому - це просто стандартна вимога сучасності. І це стосується не лише ягідництва! Тому - лише малина А-класу чи нічого.

Розвиток логістики уможливило експорт у будь-яку точку Землі. Світова торгівля ягодами досягне 2.1 млн. тонн уже 2021 року, згідно з прогнозами, хоча вони виглядають надто песимістично. Адже, наприклад, лише один Уругвай, який уже експортує великі обсяги лохини, планує за один рік наростити її експорт на 65%! Експорт свіжої ягоди – саме цей напрямок має стати основним для України та Молдови, які перебувають на кордоні з ЄС. Крім того, Україна могла б постачати свіжі ягоди авіатранспортом до США, Канади та Азії.

Суниця садова — це й надалі основна ягода у світі, хоч вона й втрачає частку ринку. Виробництво її подвоїлося порівняно із 2000 роком. При цьому виробництво та торгівля малиною зростали значно швидше. Експорт малини (глобальний), наприклад, зріс у 6,4 раза до 2000 року!

Виробництво лохини у світі зросло у 2,5 раза до 2000 року, але експорт — у 5,6 раза. Все ж таки не так швидко, як по малині! Але лохини в обсязі експортується вже значно більше, ніж малини.

Основне зростання споживання та імпорту ягід відбувається і відбуватиметься найближчими роками в Південно-Східній Азії, Китаї та Індії. З українським плодоовочевим бізнесом ми правильно визначили це і правильно сфокусувалися вже кілька років тому, і наші ягоди вже починають надходити на ці ринки.

Заморожування ягід має непогані перспективи завдяки розвитку сегмента смузі. Однак для того, щоб просувати споживання замороженої ягоди, необхідно активно інвестувати в освітні програми для споживачів (наприклад, ресторанів, кафе тощо) у країнах Південно-Східної Азії. Адже там часто

використовують дуже дорогу свіжу ягоду, яку перед використанням заморожують у звичайній побутовій морозилці.

З країн, де працює EastFruit (Узбекистан, Таджикистан, Молдова та Грузія) саме Молдова та Грузія мають найбільш розвинене виробництво ягід. Молдова експортує більше, однак у цьому обсязі ховається деякий обсяг реекспорту. При цьому обидві країни дуже відстають від регіонального лідера України, як в обсягах, так і в рівні технологій вирощування, доопрацювання, пакування та маркетингу ягоди. Також обидві країни не мають розвинутої індустрії заморожування ягід, яка є найважливішим трампліном для налагодження масштабного виробництва та експорту.

Таджикистан та Узбекистан мають чудові можливості на півдні для вирощування ягід протягом цілого року. За умови налагодження інфраструктури для авіатранспортного експорту, обидві країни могли б цілий рік успішно поставляти свіжу ягоду, як до Росії, так і в країни Південно-Східної Азії. Однак обидві країни є досить далекими від цієї мети. У цих країнах поки що зовсім не насичений навіть внутрішній ринок. Тому негативні цінові тенденції щодо ягід у світі поки що нічим не загрожують країнам Центральної Азії, в яких ціноутворення не залежить від зовнішніх факторів.

Узбекистан активно розвиває заморожування, орієнтуючись більше на овочі та фрукти, а це може послужити гарною базою для розвитку експортного ягідного бізнесу. Тому шанси в країні непогані, але є величезний дефіцит знань та технологій вирощування, що посилюється дуже складною логістикою.

Ягідний бізнес України 2019 року пройшов фазу шокової терапії. Різне падіння цін до немислимих рівнів, особливо по малині та смородині чорної, змусить багатьох відмовитися від їхнього вирощування, що допоможе очистити ринок від випадкових гравців та нормалізувати ситуацію у 2020 році. Проте варто повторити тезу, яку ФАО та ЄБРР багаторазово озвучували у 2018 році – виробникам не варто ігнорувати можливості експорту свіжих ягід. Так, це складніше, ніж постачання на заморозку і це зовсім інший бізнес, але там є гарна маржа і вона там буде завжди, бо в Україні недорога робоча сила та

Україна перебуває на кордоні з Євросоюзом. Крім того, авіатранспорт – це не так вже й дорого на тлі ціни на ягоди, і українські ягоди можуть бути конкурентними навіть на ринку США.

Польща – це другий найбільший експортер ягоди у світі після Іспанії. Нині Польща експортує приблизно такий самий обсяг ягоди, як і Мексика – близько 350 тис. тонн на рік. Однак Польща зараз переживає дуже серйозні проблеми. У 2020 році виробництво малини, смородини та жимолості перестало бути прибутковим внаслідок зростання вартості робочої сили за одночасного зниження ціни. Частина ягоди взагалі залишилася неприбраною внаслідок фізичного дефіциту робочої сили. Польща звинувачує у своїх проблемах Україну, проте це некоректно, оскільки Україна виробляє та експортує практично вдесятеро менше ягоди, ніж Польща. Найімовірніше, у 2022 році виробництво ягід у Польщі різко скоротиться.

Сербія – це світовий лідер з малини та шостий найбільший світовий експортер у всіх ягодах. При цьому виробництво малини в Сербії в основному зосереджено в господарствах населення та невеликих фермерських господарствах, які не сильно залежать від найму робочої сили. Не дивлячись на ціновий шок 2018 року, поки що не варто очікувати різкого зниження виробництва малини в Сербії, адже люди не мають іншої альтернативи малині. А ця ягода приносить постійний додатковий дохід, хай і набагато менший, ніж кілька років тому.

Якщо резюмувати сказане вище, можна припустити, що ціни на ягоди вже ніколи не повернуться до тих рівнів, які були реальністю 2-3 і більше років тому. Цей бізнес перестає бути нішевим та починає вимагати професійного підходу.

Це означає, що поріг входження в ягідний бізнес протягом найближчих років постійно зростатиме, оскільки збільшиться залежність фермерів від дорожчих технологічних рішень. Це знизить приплив охочих увійти до ягідного бізнесу та дозволить нормалізувати світову ситуацію з цінами. Нижчі ціни стимулюватимуть попит, який продовжуватиме зростати. Зокрема, для ягід, що

подешевшали, відкриваються нові можливості в переробці, що також позитивно позначатиметься на ягідному бізнесі в довгостроковій перспективі. Наведені тенденції і прогностичні бачення повинні враховувати українські учасники ягідного бізнесу різних регіонів країни з врахуванням регіональних особливостей вирощування ягід, що формують їх асортимент, з тим, щоб можна було розраховувати на зайняття стабільної ніші на міжнародних ринках продукції плодоягідного бізнесу і розраховувати на її збільшення у найближчому майбутньому.

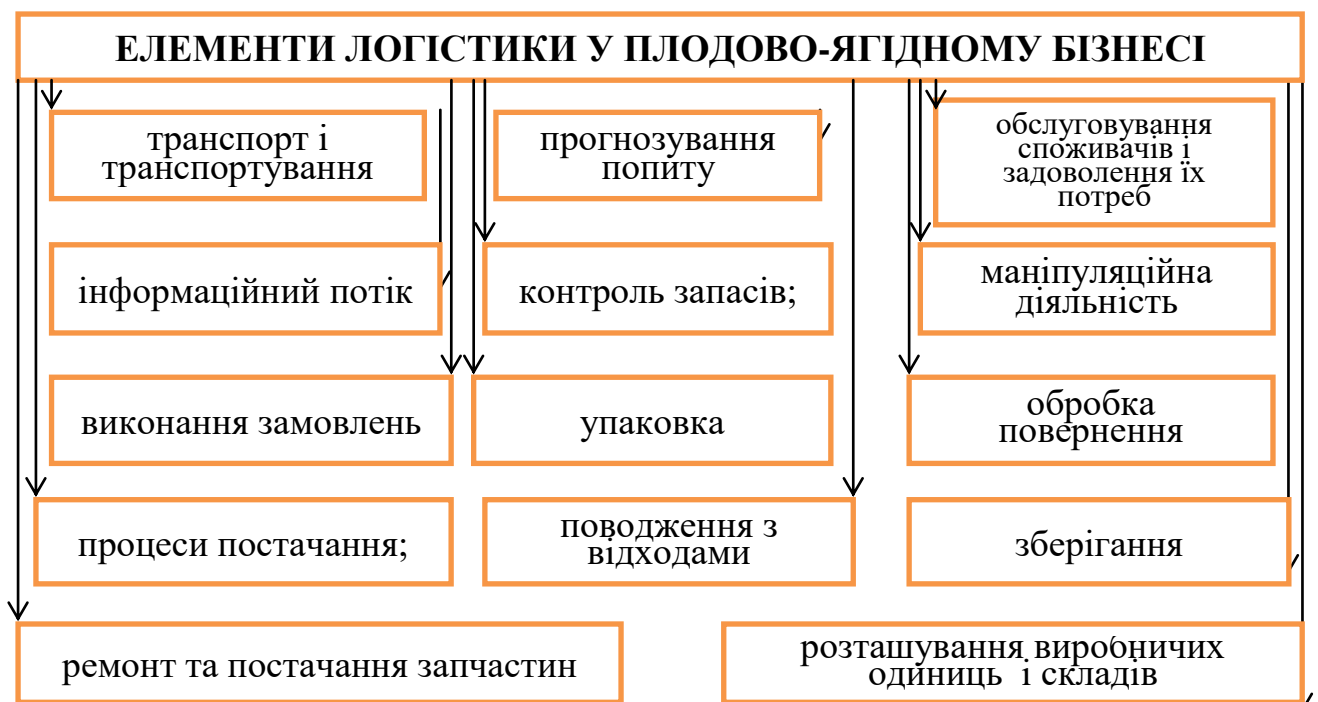
### **3.2. Розвиток логістики та вдосконалення організації праці у сферах плодово-ягідного бізнесу**

Розвиток плодово-ягідного бізнесу і ринку його продукції в значній мірі залежить від наявності умов для організації зберігання та транспортування продукції цього сектору та підготовки її до реалізації і доставки до пунктів продажу. Тому перспективи подальшого розвитку цього сектору економіки у значній мірі пов'язані із можливостями удосконалення стану логістики в ньому. Тобто, мова йде про потребу у організації належного чину логістики з тим, щоб у максимально ефективний спосіб забезпечити проходження цією продукцією всіх етапів ланцюга до кінцевого споживача при мінімальних втратах продукції чи її якості, тобто – при максимальній її збереженості. Це є особливо важливим і актуальним для сектора плодово-ягідного бізнесу, що пов'язано із специфікою продукції вирощування ягід як предмету діяльності у цьому бізнесі.

Спочатку термін «логістика» асоціювався лише з військовими. Лише після Другої світової війни досвід з арени військових дій почав проникати в економічну сферу. В першу чергу передавався досвід у сфері матеріало-вантажопереміщення, тобто вдосконалення транспортування, зберігання та підготовки вантажів до далеких перевезень, що було пов'язано зі збільшенням перевезення величезних мас вантажів через Атлантичний океан. Проблемою було не тільки транспортування, а й організація місць зберігання

перед завантаженням, координація навантажувальних робіт, планування маршрутів і вибір портів призначення, а також подальше розподіл вантажів до вантажних пунктів призначення. У наукових публікаціях вперше було введено поняття «логістика», яке сьогодні дуже важливе. Весь цей складний процес здається лише простим засобом досягнення мети. Тож яка користь від логістики в бізнесі? Чи варто інвестувати в це, щоб підтримувати логістичні процеси на підприємстві за допомогою нових технологій? Для відповіді на ці запитання достатньо дати відповідь на питання, що ж мається на увазі під терміном «логістика».

Логістика – це процес планування, впровадження та контролю ефективного та економічно ефективного потоку сировини, матеріалів, готової продукції та відповідної інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог споживачів. Логістична діяльність може включати певну сукупність елементів, стосовно плодово-ягідного бізнесу яка може включати (рис.3.1):



**Рис.3.1. Структурна схема елементів логістики у плодово-ягідному бізнесі\***

*\*розробка автора.*

При цьому найважливішою складовою логістичної діяльності у даному секторі бізнесу виглядає власне обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб, бо від ступеня ефективності реалізації цього елемента залежить ефективність і всієї логістичної діяльності і всього плодово-ягідного бізнесу.

У плодово-ягідному бізнесі логістика може в значній мірі вирішити нагальні поточні проблеми, що гальмують ріст його ефективності. Ви пропонуєте найкращу чорницю на ринку, але відчуваєте, що ваш бізнес знаходиться в лісі? Телефони мовчать, запитів із сайту немає, а приказка «клієнти стукають у нас дверима та вікнами» не стосується вашої компанії. Що можна можеш зробити? Вийти з лісу і представити свої ягоди якомога більшій кількості потенційних клієнтів. Звичайно, просто стояти біля дороги, як це роблять сезонні продавці чорниці, недостатньо. Ви помітили, їдучи по автостраді, що кожен продавець ягід виглядає однаково: шезлонг, парасолька та кошики з чорницями. Хочете продати більше? Забудьте про лежак, почніть працювати! Як привернути увагу клієнтів, зацікавлених у найкращій чорниці? Все просто – рекламуюте там, де чорничні гурмани шукають свій делікатес, тобто в пошукових системах. Це і буде Ваша логістика! Найбільшим полем для демонстрації буде ефективна та швидка форма реклами, тобто спонсоровані AdWords посилання в пошуковій системі Google, якою користуються понад 95% користувачів Інтернету, наприклад, в Польщі. Чи знаєте ви, що всього за 15 хвилин ви можете продати свої ягоди не тільки в лісі при дорозі, але й на всіх континентах. Реклама AdWords дозволить вам охопити майже кожного гурмана чорниці у світі. Ви, безумовно, шукали послуги чи продукти в пошуковій системі Google не один раз і, можливо, використовували рекламні посилання, довіра яких за останні кілька років зростає від 6% до навіть 40% - залежно від категорії. Підвищення довіри є результатом підвищення якості самої реклами, яку здійснюють спеціалізовані агентства SEM. Їх на ринку багато, але варто довіритися тим, кому Google присвоєно статус «Google Partner». Цей статус надається компаніям, які можуть найбільш ефективно використовувати інструменти,

які пропонує Google, а результатом їх діяльності є задоволений клієнт, який знайшов найкращі ягоди на ринку, саме такі, які шукав [36].

Ви можете зіткнутися з думкою, що рекламні посилання не працюють, або що реклама знецінюється конкуренцією і ваша логістика у Вашому плодово-ягідному бізнесі є неефективною взагалі. На жаль, ця точка зору стає сильнішою, оскільки багатьма кампаніями керують люди, які не мають професійного відношення до електронного маркетингу. У цьому випадку бюджет кампанії швидко зникає, а наслідки не видно. Згадайте наших продавців у дорозі. Скажімо, кожна машина, яка проїжджає повз, натискає спонсорське посилання, і ви платите за кожну машину, навіть якщо люди, які керують цією машиною, не цікавляться вашими ягодами. Звісно, фахівець скаже «давайте виключимо ці неефективні машини» і платимо лише за ті, які стоять біля нашого лежачка. Круто, ми вперше оптимізували нашу кампанію, але все одно щось не так, тому що лише 1% зупиняючих водіїв роблять покупку. Що тоді робить досвідчений аналітик? Він створює профіль клієнта: скільки йому років, якої статі, українець він чи іноземець і підлаштовує під нього свою рекламу. Хороший фахівець може підготувати рекламу, яка припаде до смаку кожному любителю «чорниці». Ура, наші продажі збільшуються, а витрати зменшуються, але чи можемо ми зробити більше? Звичайно, але на пізніх етапах співпраці. Однак пам'ятайте, що після того, як Ви залучите клієнтів за допомогою кампанії AdWords, ви повинні продовжувати пропонувати найкращу чорницю на ринку. Ваш шезлонг, який ви повинні були забути, і який ви все одно взяли, має бути завжди чистим, кошик – найкрасивішим, а клієнт повинен відчувати, що продавати чорницю – це ваша найбільша пристрасть. Найгірше, що ви можете зробити, це спочивати на лаврах і відзначати успіх шампанським... з чорницею [36].

Логістика в бізнесі взагалі, тобто в будь-якому виді економічної діяльності, що приносить дохід, займається ефективним контролем потоків продукції та інформації підприємством (також розуміється як проектна організація) і між підприємствами. Швидкий розвиток логістики на рубежі

20-го і 21-го століть, а також ІТ-революція зробили можливими колись сміливі бачення раціоналізації потоків продуктів і послуг навіть між країнами та континентами завдяки логістиці. Саме скорочення процесів закупівель, термінів доставки, модернізація логістичної інфраструктури обумовлюють досягнення конкурентної переваги. В епоху глобалізації логістика починає відігравати не тільки важливу роль у функціонуванні окремих підприємств, а й її значення в макроекономічному масштабі. Його вплив на всю економічну систему даної країни, континенту і навіть світу стає все більш помітним. Сьогодні частка логістики у світовому ВВП становить 13,8% (перше десятиліття XXI століття – 5,4 трлн євро). Щорічні витрати на логістику в Європі та Північній Америці становлять приблизно 1 трлн євро в кожному з цих регіонів. У Європейському Союзі на логістику припадає 13% ВВП (з урахуванням всієї логістичної діяльності). Враховуючи очікувані темпи зростання логістики в макроекономічному масштабі приблизно на 50% до 2020 року, тут простежується чітка тенденція до зростання [47].

Логістика стає все більш важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у бізнесі, а отже, і розвитку світової економіки. Для підтвердження цього достатньо звернути увагу на:

- залежності між логістикою та економікою (підвищення ефективності логістичних процесів підприємств, що впливає на прогрес у сфері спеціалізації та кооперації, що веде до розширення ринків збуту; підвищення ефективності логістичного обслуговування, що впливає на створення умов для зниження цін, завдяки економії від масштабу та скорочення термінів доставки; розташування державних логістичних центрів, що впливає на доступність продукції, виробленої у віддалених місцях країни та світу; державна транспортна та складська інфраструктура, що впливає на поведінку потенційних промислових і комерційних інвесторів; інтеграція підприємств розташованих в найвіддаленіших місцях країни, континенту, світу, що, як наслідок, призводить до інтеграції ринків і зниження значення периферійного



географічного розташування регіонів; прискорення уніфікації організаційно-правових процедур і стандартів, завдяки необхідності функціонування суб'єктів, що формують ланки ланцюгів поставок на основі ідентичних технологій, пов'язаних із здійсненням логістичних процесів та документообігом);

- інтеграційні та координаційні властивості логістики, а також логістичних технологій, у яких є величезні можливості для побудови позитивних взаємовідносин та усунення патологічних взаємовідносин у впливі на навколишнє середовище, суспільство та простір;
- результати дослідження Світового банку щодо логістичної ефективності 155 країн і регіонів світу, які чітко показують, що країни, які є більш логістично ефективними (у тому числі з точки зору ефективності митної системи, якості державної інфраструктури, легкості та низька ціна транспорту, своєчасні поставки, можливість контролювати автомобільні перевезення тощо) мають вищий рівень економічного зростання, стають більш конкурентоспроможними та швидшими темпами підвищують рівень інвестицій.

Зростаюче значення макроекономічних аспектів логістики (транспортно-експедиторські мережі, системи розподілу продукції, ІТ-мережі, системи управління та утилізації відходів) зумовлює необхідність чіткого визначення поняття макрології та відокремлення логістичного сектору як сектору економіки та суб'єкта економічної статистики. Це тим більше виправдано, що бізнес-практика все частіше спільно розглядає: транспорт, експедицію та логістику (її називають галуззю TSL), де логістика стосується планування, впровадження та контролю ефективності фізичних та інформаційних потоків; експедирування відноситься до діяльності з організації транспорту, а транспорт до перевезення вантажів і людей. Враховуючи економічну практику, видається необхідним відійти від вузького погляду, який досі домінує у прийнятих класифікаціях, лише через призму транспортної галузі. Транспорт є важливим елементом економіки, але поки

лише складовим елементом чогось більшого цілого, яким є логістика. Практика чітко показує, що більшою динамікою та темпами зростання та розвитку характеризуються більш логістично ефективні країни. Тому необхідний комплексний підхід до транспортних мереж і логістичної системи, а це означає необхідність чіткого визначення логістичної галузі, яка все частіше обговорюється, але яка, на жаль, розуміється більше інтуїтивно, ніж науково. Відсутність чіткості в інтерпретації цього поняття ускладнить вимірювання логістичної ефективності та оцінку фактичної частки логістики у формуванні національного доходу.

Щоб скористатися перевагами зростаючої ролі логістики в розвитку світового господарства, виправданим є спрямування її в рамках логістичної політики, а не лише в межах вузько зрозумілої транспортної політики. Практика показує, що спрямувати розвиток крізь призму традиційної та вузько зрозумілої транспортної політики, яка не враховує всі макрології і зосереджується лише на одному зі своїх елементів – транспорті, неможливо, і, безперечно, надзвичайно важко. Вузький підхід не дозволяє вирішити багато проблем, у тому числі т. зв. малі та середні підприємства, що працюють у логістичних ланцюгах і називаються ІС (початкові та проміжні компанії); не вирішує питання підвищення ефективності та ефективності фізичних та інформаційних потоків у ланцюгах поставок і мережах, а також не приділяє достатньої уваги складській інфраструктурі та інфраструктурі, доставки, розподілу та інформаційних потоків.

Країни, що розвиваються, використовують логістику як інструмент для досягнення економічних цілей, дотримуючись соціальних, екологічних та просторових обмежень, включають макрологію у створену та реалізовану економічну політику. Поворотний момент для кристалізації формалізованої державної логістичної політики на рубежі 20-21 століть через глобальні цивілізаційні тенденції та зростання значення макроекономічних аспектів логістики. Піонером у цьому відношенні, безсумнівно, була Японія, яка в 1997 р. запровадила національну логістичну політику. У першому десятилітті

двадцять першого століття все більше державних структур починають приймати документи, які формують логістичну політику. Їх не завжди називають політикою, вони можуть мати різні офіційні назви, наприклад, стратегія сталої логістики, стратегія логістичної галузі або генеральний план логістики. Однак це не змінює того факту, що у все більшій кількості країн починають з'являтися елементи логістичного мислення, багато політики, пов'язаної з транспортом, поширюються на питання логістики [47].

У цьому плані корисним може бути позитивний досвід Сумської області, де створюється логістичний центр як елемент інфраструктурного забезпечення ринку плодово-ягідної продукції, завданням якого є забезпечення зниження обсягів витрат на логістику продукції плодово-ягідного характеру, створення необхідних для внутрішнього споживання обсягів цієї продукції та формування обсягів, що можуть мати експортну орієнтацію. Створення такого центру передбачає інвестиції у розмірі 1,3 млрд. грн. [10].

На роботодавців у ягідній сфері щороку чекає важкий сезон збирання урожаю. Ризик відтоку цінних працівників на ринки Західної і Східної Європи, зростання конкуренції через тенденцію до зростання виробництва чорниці за кордоном і у світі – ось деякі труднощі, з якими виробники стикаються щороку, і інтенсивність цих проблем з року в рік посилюється у зв'язку із наростанням масштабів міграційних процесів, спрямованих від нас на Захід. Щоб успішно конкурувати з сучасним, добре організованим німецьким, польським чи чеським роботодавцем, необхідно модернізувати своє господарство, в тому числі й систему управління врожаєм, особливо на стадії його збирання. Допомогти в цьому можуть інструменти, які надають інформацію про ефективність наших сезонних працівників, забезпечують їх контроль та швидкий і точний розрахунок. Важливо приймати кадрові рішення на основі реальних даних.

Такі дані надаватимуть не нотатки на картках, а засоби електронного запису колекції. Цифрові рішення взаємовигідні. З одного боку, ми дбаємо про прибутковість плодівника, а з іншого – про надійний і прозорий розрахунок

нашого працівника. Потрібно також ефективно використати можливість визначити найкращих і найгірших збирачів продукції в полі, щоб заздалегідь вжити профілактичних заходів або запровадити відповідні системи стимулювання.

Одним із інструментів, призначених для підтримки прибутковості у сфері збирання врожаю та інших польових робіт, є додаток Brigadier, який у сфері плодово-ягідного бізнесу активно і ефективно використовують наші польські колеги [55].

Функціональні можливості програми були розроблені на основі обширних знань про специфіку чорничного бізнесу, взятих безпосередньо від багаторічних практиків у вирощуванні кущів чорниці. Тож можна сказати, що це інструмент, призначений для фермерів разом із фермерами. Перш за все, знаючи специфіку польових робіт, Brigadier надає можливість працювати як в режимі онлайн, так і офлайн, без необхідності вручну завантажувати дані. Після підключення до Інтернету програма сама оновить дані. Бригадир, використовуючи ідентифікатори співробітників, пакувальний штрих-код і звичайний смартфон, дозволяє фіксувати витрати на роботу бригад та окремих працівників за нормативами часу, площами та кількістю. Якщо асортимент зважується, програма інтегрується з вагами і автоматично отримує дані з ваг.

Усі результати, записані в Brigadier, доступні відразу з рівня аплікації на телефоні, а решту більш детальних даних можна буде побачити у вигляді звітів в офісі. Широкий спектр звітів дає доступ до великої кількості інформації: про кількість зібраного асортименту, а також про працівників, з можливістю перегляду історії працівника від моменту початку роботи в полі до її завершення з урахуванням вид і час виконаної діяльності та історія платежів. Автоматично сформовані розрахунки заробітної плати додатково враховують систему авансів, пені та бонусів.

У зв'язку з тим, що Brigadier використовується компаніями, в яких групи інкасаторів можуть налічувати від кількох до кількох десятків співробітників, система не встановлює обмеження на кількість бригад. Якщо

працівники чергуються, то створити бригаду можна навіть щодня. Якщо ж у нас на плантації є постійні групи працівників, ми просто час від часу створюємо бригаду. Це велика організаційна економія в контексті управління динамічним процесом збирання.

Останні роки показали, що польському ягіднику доводиться все активніше боротися за працівника. Аналогічну проблему має і український виробник ягід – від польського роботодавця у цьому секторі бізнесу працівники їдуть далі на Захід у пошуках кращого заробітку, а їх місце займають мігранти-заробітчани з України, створюючи відповідний вакуум у себе на Батьківщині. Сучасне управління операціями та процесом збирання урожаю на основі цифрових технологій може виявитися значною конкурентною перевагою перед іншими європейськими роботодавцями, перш ніж це стане повсякденною справою. І треба пам'ятати, що Німеччина є однією з провідних європейських країн у сфері цифровізації сільського господарства. Варто запитати себе, чи краще стати фермером майбутнього сьогодні.

Досить ефективним інструментом у покращенні логістичної складової плодово-ягідного бізнесу може виявитись електронна торгівля продукцією. Це особливо актуалізується в умовах замкнених через пандемію оптових ринків і труднощами обмежувального характеру на роздрібних ринках. NoReCa та зазначені як канали реалізації продукції для особливо дрібних виробників в умовах пандемії та карантину є практично втрачені. Тому спеціалізована група «Овочі КДЗП» у аплікації Viber з уже більш як двома тисячами учасників, які займаються виробництвом або торгівлею ягодами, а також група «Плодово-ягідний ярмарок» у мережі Facebook та інші групи подібного характеру є достойною реакцією на зазначену ситуацію. Ініціатором створення зазначених об'єднань в Інтернеті стала асоціація «ягідництво України». Учасниками активності у таких групах можуть стати практично всі, хто займається плодово-ягідним бізнесом, незалежно від розмірів, тобто і великі компанії, і зовсім дрібні виробники [2]

Таким чином, розвиток системи логістики, поєднаний із удосконаленням організації праці та освоєнням нової форми торгівлі і співпраці у плодово-ягідному бізнесі може мати значний ефект у процесі підвищення ефективності цієї сфери економічної активності, про що свідчить існуюча практика і досвід у наших зарубіжних колег.

### **3.3. Цифровизація і автоматизація бізнесових процесів**

Сьогодні ми вже спостерігаємо безпрецедентний темп інновацій з боку інституцій для подолання майбутніх невизначеностей та пошуку унікальних способів реагування на потреби клієнтів та впровадження ефективних методів оптимізації бізнесу. У сучасних реаліях можливість підвищення конкурентоспроможності бізнесу як ніколи залежить від ефективності компанії на рівні окремих процесів і навіть бізнес-операцій. Велике значення мають як забезпечення операційної ефективності, так і продуманий підхід до автоматизації процесів. Завдяки автоматизації бізнес-процесів можна підвищити їх ефективність, якість та ефективність роботи всієї організації. Це також призводить до зниження витрат на одиницю експлуатації. Однак автоматизація не обов'язково означає примусову стандартизацію. Застосування, наприклад, програми типу 1С дозволяють автоматизувати значну частину ключових процесів таким чином, щоб вони не втрачали своєї унікальності [21]. Тільки стратегічний підхід до цифрової трансформації в компанії забезпечить успіх інвестицій. Це стосується і роботизації, впровадження якої має враховувати зміни у функціонуванні організації, підході співробітників і, перш за все, адаптацію до ринку та бізнес-середовища.

Масштаб використання рішень, що автоматизують бізнес-процеси, значною мірою визначає конкурентоспроможність окремих організацій. Однак тягнутися до автоматизації варто не тільки у випадку стандартних процесів. Сьогодні особливо важливою є здатність автоматизувати ті, які є

унікальними для даної компанії і дуже відрізняються від того, що зазвичай використовується серед конкурентів у певній галузі.

Повторювані операційні процеси мають бути значною мірою автоматизовані, а всі операції, що вимагають творчої роботи, повинні бути довірені спеціалістам, однак, забезпечуючи їм інструменти для спрощення відповідної адміністративної чи координаційної діяльності. Велика консалтингова компанія - використовуючи програмне забезпечення 1Сі - автоматизувала, наприклад, діяльність з управління проектами, залишаючи творчі процеси прийняття рішень, які вимагають знань і досвіду, в руках висококваліфікованих співробітників.

Автоматизація бізнес-процесів є джерелом переваг, які впливають з можливості сучаснішого впровадження існуючих в організації нетипових процесів і кращого використання ноу-хау, що є специфікою всієї компанії, з метою отримання додаткового джерела конкурентних переваг на цій основі. Наприклад, у роздрібному магазині продукції плодово-ягідного виробництва та продукції переробки плодово-ягідної сировини стандартизація знизить витрати і полегшить конкуренцію за ціною з іншими роздрібними продавцями. Однак якщо метою власника комерційної структури є побудова комерційної мережі, то замість стандартизації слід зробити акцент на створенні унікальних процесів та їх автоматизації.

Ключовими перевагами автоматизації бізнес-процесів є можливість швидкого вирішення існуючих операційних проблем та їх організації, що є надійною основою успіху бізнесу. Це також відправна точка для розробки нових процесів і функцій в організації, які зазвичай є основою розвитку та дозволяють ефективно реагувати на зміну очікувань ринку. Хорошим прикладом є досвід однієї компанії з Польщі, в якій після впровадження продукту на платформі 1С:Підприємство відбулося зменшення кількості помилок, допущених співробітниками під час впровадження процесів, які вважаються унікальними для цієї організації. Завдяки підвищенню

ефективності цих процесів вдалося розширити горизонти продажів і прискорити розвиток цієї компанії [21].

Платформа 1С:Підприємство і подібні до неї аналоги характеризуються великою гнучкістю та можливістю адаптації до конкретних потреб клієнтів. Тому вони чудово працюють в компаніях з високою динамікою, а також в організаціях, які планують відкрити нові канали збуту або вийти на нові ринки. Платформа 1С:Підприємство також є чудовим рішенням для тих підприємств, які хочуть швидко переформатувати свій бізнес відповідно до нових вимог ринку (рис.3.2.).

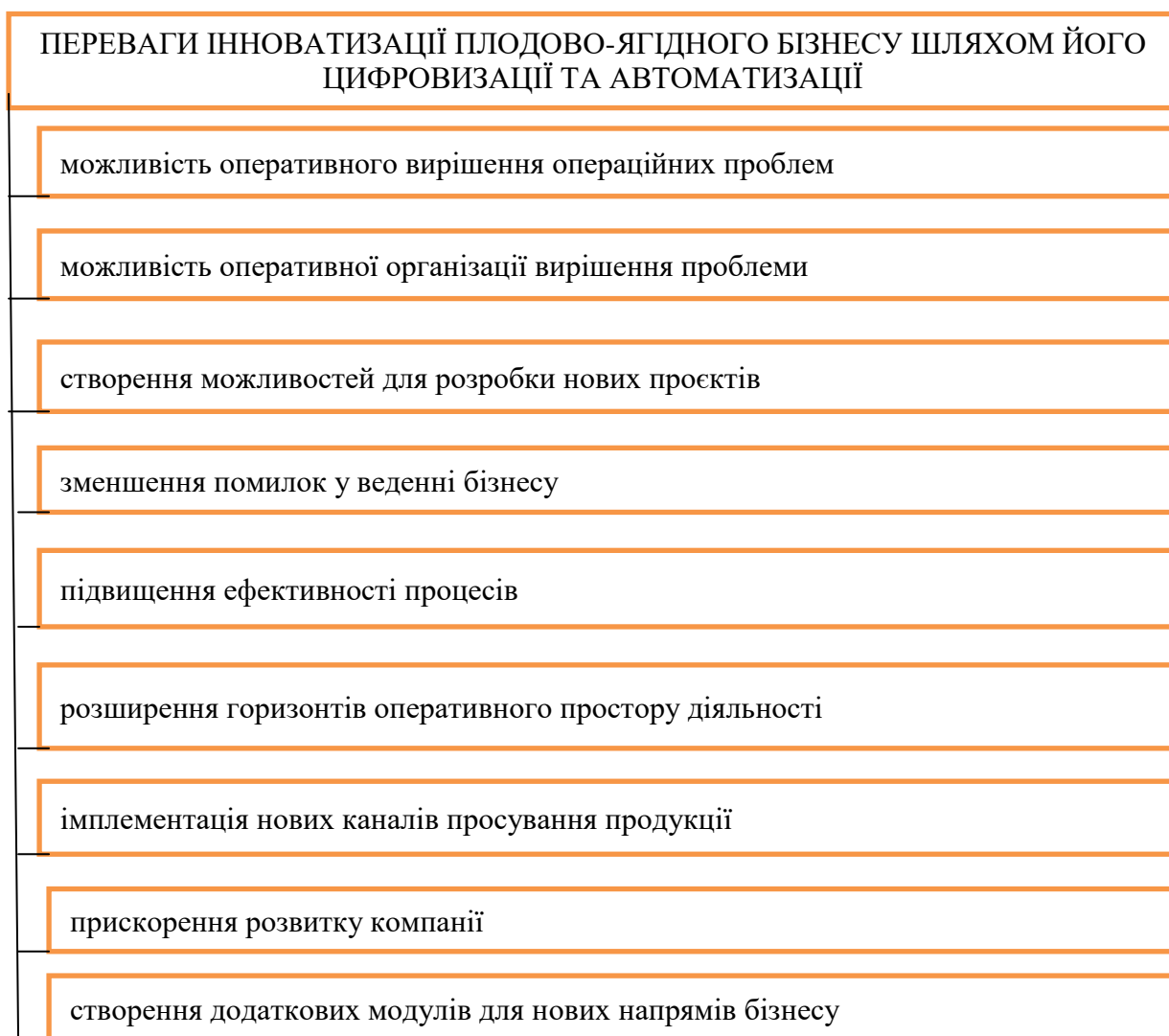
Така реальність є природним середовищем для роботи цього програмного забезпечення - не тільки не потрібно замінювати рішення, щоб запровадити відповідні зміни, але й з невеликими зусиллями або за допомогою будь-якого з наших партнерів можна адаптувати поточне рішення до нових потреб. Наприклад, можна легко адаптувати або навіть розробити нову функцію будь-якої сфери, у таких сферах, як: продажі, управління складом, виробництво, обслуговування, закупівля або управління відносинами з клієнтами. Також можливе створення будь-яких додаткових модулів, що відповідають конкретним потребам бізнесу.

Стандартизація бізнес-процесів не завжди є найкращим рішенням для компаній, які прагнуть прискорити свою діяльність.

Варто навести приклад однієї з великих компаній, що працюють на ринку плодово-ягідної продукції. Три роки тому це була дуже маленька компанія, в якій працювало всього 6 працівників, яка спеціалізувалась на виробництві джемів і варення з плодів і ягід від місцевих фермерів – виробників відповідної сировини. Однак швидко виявилось, що таке розташування проблематично – клієнтам було важко дістатися до місця, навіть для того, щоб зорієнтуватись у асортименті і цінах на продукцію тощо. Тож засновники компанії орендували представницьку студію в центрі міста, яка виконувала функцію пункту обслуговування клієнтів. Така інвестиція була пов'язана з високими витратами, а отже, і значним бізнес-ризиком для



дуже молодій компанії. Після 3 років активного розвитку сьогодні компанія має багато торгових точок по всій Польщі та налічує майже 150 працівників. Компанія також має унікальні, зрілі бізнес-процеси, пов'язані, наприклад, із пізнанням уподобань потенційних клієнтів у різних регіонах щодо асортименту продукції, обслуговуванням клієнтів або використанням аутсорсингу виробництва у багатьох субпідрядників не лише в Польщі, а й в інших країнах. Велике значення для підтримки такої значної динаміки розвитку мала автоматизація нестандартних процесів, пов'язаних наприклад з підтримкою територіально розподіленого виробництва, складної структури складу або незвичайної моделі продажу.



**Рис.3.2. Переваги інноватизації плодово-ягідного бізнесу шляхом його цифровізації та автоматизації\***

*\*розробка автора*

Спілкуючись з клієнтами завжди можна побачити бачимо велику турботу про унікальні бізнес-процеси. Бажання зберегти та покращити те, що працює, є цілком природним. Виробники програмного забезпечення для бізнесу на сьогодні працюють досить активно на ринку відповідної продукції і підтримують та популяризують ідею підтримки унікальних бізнес-процесів кожного підприємства в будь-якій галузі. Хоча конкуренти часто стверджують, що їхні рішення містять передовий досвід багатьох лідерів галузі, підприємці не повинні змінювати ключові процеси, які дають їхнім компаніям унікальну конкурентну перевагу.

Платформа 1С:Підприємство та подібні їй аналогічні програмні ідеально відповідають потребам швидкозростаючих підприємств - як тих, що належать до сектору малих і середніх виробників і підприємств, що відповідає умовам економічно активних одиниць у плодово-ягідному бізнесі в Україні, так і великих організацій з багатьма унікальними процесами. Їх оперативна адаптаційна гнучкість дозволяє оцифрувати й автоматизувати процеси, не вносячи суттєвих змін у спосіб їх впровадження і навіть не порушуючи бізнес-операцій. Потреба адаптувати компанію до будь-яких ринкових практик нікому насилу не нав'язується. Вона виникає автоматично спонтанно у сучасних умовах господарювання та ведення бізнесу, особливо бізнесу плодово-ягідного, що пов'язано з його особливостями.

Вже існує досить багатий і диверсифікований досвід реалізації подібних проектів у багатьох галузях промисловості та успішного впровадження аплікації 1Сі на таких підприємствах, як Siemens, Sollers, Belgee, Utair, Biocad та Volvo, а також у багатьох малих і середніх підприємствах із виробничого та сервісного секторів, тому цей досвід прийшов час застосувати і у галузях плодово-ягідного бізнесу, особливо на рівні крупних кооперативних організацій у цій сфері. Також різні партнери, використовуючи подібні рішення, реалізують дуже цікаві проекти. Вони стосуються як рішень для транспортних компаній, складських закладів, так і виробничої діяльності.

Для партнерів і програмістів, які шукають ефективне середовище - включаючи необхідні інструменти та платформи для створення додатків - для потреб створення гнучких і відкритих до мінливих потреб клієнтів, рішень, що автоматизують процеси, ми пропонується програмне забезпечення 1С:Підприємство. Ця платформа дозволяє швидко створювати бізнес-рішення для кінцевих клієнтів. У свою чергу, для тих клієнтів, які вважають за краще використовувати готові, прості в адаптації системи, пропонується рішення 1С:Підприємство на базі 1С:Драйв і 1С:ERP.1С:Драйв — це комплексне рішення для контролю та управління ключовими процесами в малих і середніх підприємствах. Це забезпечує прозорість бізнес-операцій, що полегшує виявлення нових можливостей розвитку. З іншого боку, 1С:ERP дозволяє виробничим компаніям і великим компаніям організувати роботу з максимальною гнучкістю. Партнери 1С, наприклад, у Польщі також пропонують багато вертикальних рішень. У всьому світі існує понад 1500 локальних рішень на платформі 1С:Підприємство. Сфера їх застосування дуже широка - від управління квартирами та громадськими будинками, до виробництва поїздів та ведення бізнесу у будь-яких сферах економічної активності. Такого роду інновації ефективно знижують витрати та підвищують якість та швидкість наданих послуг, покращують організаційну культур бізнесових організацій у різних сферах ведення бізнесу.

В значній мірі підвищує актуальність інноватизації бізнесової діяльності шляхом цифризація бізнесу ситуація, що створюється в міру наростання інтенсивності впливу на економічні процеси світової пандемії. Закриття багатьох традиційних і звичних можливостей для здійснення оптової та роздрібною торгівлі у секторі плодово-ягідного бізнесу змушує виробників плодово-ягідної продукції шукати можливостей використовувати опції інтернетної торгівлі, оскільки ця фаза загального ланцюга у задоволення потреб споживачів плодово-ягідної продукції є найважливішою з точки зору одержання реальної фіне нової винагороди виробником чи посередником з метою розширення масштабів своєї діяльності. Власне в

таких умовах цифризація бізнесу підвищує ефективність самого бізнесу і управління ним.

Пандемія швидко прискорила цифрову трансформацію в усьому світі, включаючи і Україну, і Польщу. Майже за одну ніч на дистанційну форму перейшли і наука, і робота в розуміння праці. Контакти з різними офісами та установами вийшли в Інтернет. Згідно зі звітом Світового банку, підготовленим у співпраці з Польським агентством з розвитку підприємництва, в результаті пандемії 32 відсотки польських компаній почали використовувати (або розширили використання) Інтернет, соціальні мережі, спеціалізовані програми чи цифрові платформи для бізнес-цілей. В Україні ця величина складає всього 28%. В результаті компанії в основному покращили продажі (45%), маркетинг (38%) та менеджмент (24%). Цифровізація також прискорила в державному секторі. За даними Головного статистичного управління Польщі, за минулий рік послугами у електронному форматі скористалися 42 відсотків поляків (і лише 32% українців). Але також варто пам'ятати, що такі безпрецедентні дії стали можливими завдяки тому, чого ми, як користувачі і споживачі, щодня не помічаємо. Головним чином це відбувається завдяки постачальникам безпечних і надійних рішень, завдяки можливості забезпечення ефективного захисту конфіденційних даних та завдяки безперебійному функціонуванню критичної інфраструктури, тобто ресурсів, необхідних для функціонування суспільства та економіки, таких як виробництво та розподіл електроенергії, рідке та газоподібне паливо.

Комплексна цифризація окремих інституцій в країні – це виклик, пов'язаний не тільки із впровадженням хмарних технологій. Не менш важливо розвивати відповідні компетенції серед людей, які використовують цю технологію. Споживачі повинні мати відповідний рівень готовності до сприйняття нових технологічних рішень, що стосуються цифризація бізнесової діяльності, особливо у специфічному секторі плодово-ягідного бізнесу. Роль відповідним чином задіяних у цьому бізнесі компаній полягає

в тому, щоб направляти відповідних клієнтів і партнерів через весь процес адаптації технологій в організації та забезпечувати команди знаннями та компетенціями, які дозволять безпечно та ефективно використовувати можливості, які пропонують хмарні технології.

У Польщі дуже помічну і корисну роль у здійсненні інноватизації бізнесової діяльності шляхом її цифровізації у різних сферах бізнесу. особливо – у бізнесі, пов'язаному із аграрними сферами цієї економічної активності, відіграло свого часу Агентство з реструктуризації та модернізації сільського господарства (ARMA), яке входить до числа установ, які при переході на режим віддаленої роботи звернулися до інноваційних інструментів, що забезпечують безпечну та надійну роботу. Зіткнувшись із викликами пандемії, Агентство перемістило операційну економічну активність понад 11 тис. працівників у цифровий простір Microsoft Teams. На жаль, в Україні подібна інституційна структура абсолютно відсутня, що значно стримує зазначений процес інноватизації аграрної сфери економіки та відповідних сфер бізнесової діяльності.

Ще одна інституційна структура у Польщі відіграла визначну позитивну роль у переведенні діяльності бізнесменів у аграрній сфері економічної активності на цифрові основи функціонування - Агентство з реструктуризації та модернізації сільського господарства (ARMA), яке входить до числа установ, які при переході на режим віддаленої роботи звернулися до інноваційних інструментів, що забезпечують безпечну та надійну роботу. На жаль, чогось подібно в Україні також наразі немає, хоча пропозицій по її створенню були обґрунтовані вченими кафедри економіки Львівського національного аграрного університету ще більше 10 років тому. але, знову ж таки на жаль, не отримали жодного врахування зі сторони владних структур на державному рівні.

Агентство з реструктуризації та модернізації сільського господарства також використовує і інші сервіси Microsoft. Це включає Exchange Online,

InTune, Office 365 Pro Plus або SharePoint Online. У кожній із цих служб працює від кількох до кільканадцяти тисяч людей.

Національний фонд охорони навколишнього середовища та водного господарства (NFOŚiGW) також вибрав Microsoft як постачальника інноваційних рішень. Фонд передав програмне забезпечення, яке підтримує роботу My Electricity, Clean Air та управління SAP, у хмару Microsoft Azure. Завдяки цьому Національному фонду охорони навколишнього природного середовища та водного господарства вдалося оцифрувати весь процес подачі заявок та надання співфінансування у двох ключових програмах та скоротити витрати на інфраструктуру на цілих 2,5 млн злотих [26].

Практично польські бізнесмени у сфері аграрного бізнесу, в т.ч. і у сфері бізнесу плодово-ягідного, почали використовувати хмарні технології Microsoft всього два роки тому, що було стимульовано у значній мірі початком пандемічних явищ. Спочатку це були послуги, орієнтовані на зовнішніх користувачів, заявників та бенефіціарів. З часом з'ясувалось, що внутрішні системи також можуть працювати в хмарі. Важливо, що масштабованість рішень в Microsoft Azure дає можливість гнучко адаптувати пропоновані ресурси та інструменти (включаючи обчислювальну потужність) до поточних потреб користувачів, що особливо важливо у випадку програм, які дуже популярні серед претендентів.

Тобто, можна говорити про те, що досвід закордонних партнерів у інноватизації бізнесової діяльності шляхом її цифровізації і застосування сучасних платформ електронної комерції підвищують ефективність бізнесу у різних його сферах, в т.ч. і у сфері плодово-ягідного бізнесу також.

Разом з тим, впровадження спеціалізованих платформ електронної комерції є проблемою, як під час впровадження, так і вже під час їх експлуатації, коли вони перекладаються вже безпосередньо на потреби покращення обслуговування бізнес-процесів і таким чином - підвищення фінансових результатів компанії [42]. Модель продажів платформи B2B знаходиться перед лицем великих змін та цифрової трансформації. Бізнес-

клієнти змінюють свої очікування та звички від індивідуальних покупок до бізнесових покупок, зроблених у рамках їхньої роботи. Для клієнтів, які використовують платформу електронної комерції B2B, принцип «єдиної точки контакту» дуже важливий. Цей принцип говорить про єдине місце, де є вся необхідна інформація та функціональні можливості для покращення покупок, процесів післяпродажного обслуговування та інформації про продукт. У рамках впровадження спеціально розробленої платформи найважливішим є визначення бізнес-процесів компанії та їх оптимальне оформлення в рамках платформи електронної комерції. На початку цього року ТЗО Konsorcjum FEN вирішив використати понад 20-річний досвід Групи Компутронік у сфері електронної комерції B2B/B2C та взявся за впровадження власної платформи електронної комерції під назвою Netcorner. ТЗО Консорціум FEN спеціалізується на сучасних ІКТ рішеннях, як стандартних, так і з урахуванням індивідуальних вимог. Він надає широку підтримку своїм клієнтам і партнерам через спеціального менеджера по роботі з клієнтами, сертифікованих інженерів, навчання та презентацію рішень безпосередньо клієнтам. NetCorner – це рішення, яке покращує обслуговування клієнтів, збільшує динаміку продажів та підвищує конкурентоспроможність компанії. Він сумісний із зовнішніми системами та полегшує керування електронним магазином. NetCorner пропонує безліч опцій для персоналізації налаштувань, додавання модулів, зміни налаштувань або вільного редагування. Важливо, що це також економічно ефективне рішення. Основою і стимулюючим чинником ефективного впровадження цієї B2B платформи був аудит потреб клієнтів і ретельний аналіз перед впровадженням, в якому були відображені всі бізнес-процеси компанії.

Команда Комп'ютерний Бізнес у рамках аналізу перед впровадженням враховує індивідуальний характер проданої продукції та стандарти технічної підтримки та логістичного обслуговування сторонніх клієнтів. Результатом аналізу перед впровадженням стала специфікація бізнесу з урахуванням

індивідуального профілю компанії та всіх бізнес-клієнтів. Команда впровадження Komputronik Biznes розробила платформу відповідно до останніх тенденцій UX, яка в поєднанні з привабливим мінімалістичним інтерфейсом, заснованим на сучасних тенденціях дизайну та новітній інтелектуальній пошуковій системі, дозволяє користувачеві інтуїтивно переміщатися по всіх розділах платформи. і легко й інтуїтивно шукати та переглядати пропозицію продукту. Макет розроблено відповідно до підходу Mobile First Design, завдяки якому він буде ідеально гармоніювати з сенсорними пристроями, а процес покупки для клієнта та навігація по платформі стане прозорим і дружнім. Незалежно від пристрою, на якому користувач переглядає веб-сайт, він завжди матиме всі ключові елементи в полі зору та матиме швидкий доступ до всіх розширених функцій облікового запису клієнта, які автоматизують бізнес-процеси на платформі. Такий сильний акцент на дизайні зовнішнього вигляду платформи в майбутньому вплине на конверсію клієнтів і легкість навігації по всіх доступних функціях:

- розширена інтеграція платформи з системами класу ERP та CRM;
- мультивалютна та багатомовна можливість продажу на зовнішніх ринках;
- індивідуальні умови ціноутворення в результаті мережі знижок або послуги з промування продукції і послуг;
- ієрархічна структура підрядників, що забезпечує розширене управління системою авторизації на рівні співробітників;
- рекомендації щодо товарів для представлення додаткових товарів, замінників та аксесуарів;
- розширена фільтрація та динамічна сторінка продукту, що полегшує пошук у базі даних продуктів і вибирає найкращі рішення;
- розширений модуль CMS, який дозволяє керувати всією інформацією на платформі;
- списки покупок дають можливість підряднику планувати закупівлі, не знімаючи продукти зі складу;



- модуль пропозицій, який дозволяє продавцям компанії створювати, редагувати та надсилати клієнту персоналізовану пропозицію
- розгляд рекламаций та повернень в рамках облікового запису клієнта на платформі B2B [42].

У середині платформи відображена модель продажів B2B вимагає дуже специфічних функцій. У зв'язку з реляційним підходом до трансакцій дуже важливими є спеціальні функції, які дозволяють співробітникам ТЗО Konsorcjum FEN персоналізація пропозицій, прайс-листів та умов практично з урахуванням кожного клієнта компанії.

Наразі ведуться роботи з впровадження, перші результати від яких будуть стали помітні в третьому кварталі 2020 року, а завершення впровадження заплановано на кінець 2021 року. Поки що зазначена співпраця була дуже гарною.

Таким чином, проведені дослідження відповідного зарубіжного досвіду засвідчують доцільність і високу ефективність інноватизації бізнесової діяльності. в т.ч. і у сфері плодово-ягідного бізнесу шляхом її цифровізації а на цій основі – роботизації.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Аналіз стану охорони праці

Вся профілактична і методична робота по охороні праці у одному із досліджуваних господарств плодово-ягідного бізнесу у Жовківському районі Львівської області здійснюється на основі Закону України: "Про охорону праці".

Для проведення аналізу виробничих травм та професійних захворювань використовуються різні методи і використовуються різні показники.

Показник частоти травматизму  $\Pi_{\text{ч}}$  - це відношення кількості потерпілих ( $\Pi_{\text{i}}$ ) до середньоспискового числа робітників ( $\Pi_{\text{р}}$ ) за звітний період, в розрахунку на тисячу працівників:

$$\Pi_{\text{ч}} = 1000 * \Pi_{\text{i}} / \Pi_{\text{р}} \quad (4.1)$$

Показник тяжкості травматизму  $\Pi_{\text{т}}$  характеризує середню тривалість тимчасової непрацездатності потерпілих:

$$\Pi_{\text{т}} = D_{\text{н}} / \Pi_{\text{2}} \quad (4.2)$$

де  $D_{\text{н}}$  - кількість людино-днів непрацездатності у всіх потерпілих за звітний період;

$\Pi_{\text{2}}$  - кількість потерпілих з втратою працездатності без врахування загиблих.

Показник втрат робочого часу на 1000 робітників за визначений період (рік) більш повно характеризує стан травматизму в господарстві. Він визначається за формулою:

$$\Pi_{\text{н}} = \Pi_{\text{ч}} * \Pi_{\text{т}} = D_{\text{н}} / \Pi_{\text{р}} * 1000 \quad (4.3)$$

Розглянемо стан охорони праці та проаналізуємо основні причини виникнення травматизму у табл. 4.1

Для визначення показника частоти травматизму слід скористатись формулою:

$$K_q = \frac{1000 \cdot T}{K}, \quad (4.1)$$

де  $T$  – кількість нещасних випадків, одиниць;

$K$  – середньорічна кількість працівників, чол.

**Таблиця 4.1. Основні показники стану охорони праці у підприємстві плодово-ягідного бізнесу**

| Показники                                 | 2018 р. | 2020 р. |
|---|---------|---------|
| Середньорічна чисельність працюючих, чол. | 78      | 83      |
| Виділено на охорону праці - всього        | 31240   | 72000   |
| в т.ч. на одного працюючого, грн.         | 400,5   | 867     |
| В т.ч.                                    |         |         |
| Витрати на спецодяг                       | 17200   | 26860   |
| Витрати на спецхарчування                 | 9040    | 38640   |
| Витрати протипожежні                      | 5000    | 6500    |
| Кількість нещасних випадків               | 1       | 2       |
| Кількість днів непрацездатності           | 55      | 93      |

Проаналізувавши табл. 4.1, можна зробити висновок, що на підприємстві збільшились витрати коштів на 1 працівника, при цьому суттєво збільшились кількість нещасних випадків та днів непрацездатності, а також знизились показники частоти тяжкості травматизму, що не є позитивними тенденціями у розвитку підприємства.

Розглянувши умови праці та стан техніки безпеки у підприємстві, можна вказати наступні окремі недоліки: робітники погано забезпечені спецодягом та засобами індивідуального захисту; в приміщеннях підвищений вміст пилу у повітрі; незадовільно працює система опалення на адміністративних приміщеннях. На підприємстві, в основному, дотримані вимоги пожежної безпеки та електробезпеки, проте ще бракує попереджувальних надписів на особливо небезпечних місцях роботи.

Потрібно відмітити, що мало уваги приділяється агітаційній роботі щодо охорони праці. В господарстві ведеться журнал реєстрації інструктажів по техніці безпеки де заносять всі дані про проведення вступних,

періодичних та інших видів інструктажів. Отже, в основному стан охорони праці в господарстві є задовільний, але потребує покращання.

На основі табл. 4.2. зрозуміло, що з кожним роком зростають витрати на впровадження сучасних технологій охорони і безпеки праці .

**Таблиця 4.2. Заходи з охорони праці та витрати коштів у підприємстві плодово-ягідного бізнесу**

| Зміст заходів  | Вартість робіт, грн. |        |        |
|--|----------------------|--------|--------|
|  | 2018р.               | 2019р. | 2020р. |
| <i>Створено здорових та безпечних умов праці:</i>            |                      |        |        |
| а) впровадження сучасної технології                          | 21800                | 22000  | 22500  |
| б) естетичне оформлення виробничих приміщень і робочих місць | 100                  | 500    | 1000   |
| Виділено коштів  | 21900                | 22500  | 23500  |

Джерелами фінансування заходів щодо поліпшення умов праці є власні кошти підприємства, які виділяються з прибутку і резервного фонду, а також грошові кошти, які виділяє держава

#### **4.2. Планування заходів з покращення охорони праці та їх фінансування**

До заходів щодо поліпшення умов праці належать всі види діяльності, спрямовані на попередження, нейтралізацію або зменшення негативної дії шкідливих і небезпечних виробничих факторів на працівників.

На даний період у у ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків» потрібно впровадити певні заходи, зокрема: встановити попереджувальні знаки на особливо небезпечних ділянках роботи; згідно вимог проводити заміну засобів індивідуального захисту працівників; наведення порядку на робочих місцях та впорядкування територій, господарств; полагодити систему вентиляцій та встановити в певних приміщеннях місцеву вентиляцію; регулярно проводити технічний огляд сільськогосподарської техніки.

Керівники підприємств зобов'язані за свої кошти організувати проведення попередніх (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами.

Розглянемо окремі заходи з їх фінансуванням для досліджуваного підприємства (табл. 4.3.).

**Таблиця 4.3. План заходів з охорони праці та витрати коштів у 2020 р.**

| № | Зміст заходів   | Вартість робіт, грн | Строки виконання заходів | Відповідальний |
|---|---|---------------------|--------------------------|----------------|
| 1 | Проаналізовано стан справ з охорони праці, пожежної безпеки та безпеки руху в агроформування, дані питання розглянуто на нарадах і затверджено конкретні заходи | -                   | Протягом року            | Керівник       |
| 2 | Участь у комісії по проведенню державного технічного огляду машин   | 8000,0              | На період огляду         |                |
| 3 | Участь у комісії інспекції «Держтехнагляд» по атестації та переатестації кадрів   | 5600,0              | Протягом року            |                |
| 4 | Сприяння впровадження «системи самоконтролю безпеки і охорони праці»  | 122500              | Протягом року            |                |
| 5 | Постійно надається методична допомога керівникам підрозділів щодо покращення рівня навчання працівників і спеціалістів господарств                              | 9000,0              | Протягом року            |                |
| 6 | Проконтрольовано проведення медоглядів працівників  | -                   | На період огляду         |                |
| 7 | Подання інформації про нещасні випадки на виробництві   | -                   | Протягом року            |                |
| 8 | Проведення відповідної роз'яснювальної роботи по своєчасній переплаті журналів «Охорона праці», «Технополіс» та «Української технічної газети»                  | 5000,0              | Протягом року            |                |
| 9 | Всього виділено коштів  | 398500              | -                        | -              |

Із наведеної таблиці видно, що на покращення умов з охорони праці господарству виділено 3985 гривень. Звичайно, цих заходів та коштів не достатньо для повної оптимізації роботи з охорони праці, однак суттєвий вплив вони матимуть. Джерелами фінансування заходів по покращенню стану охорони праці на підприємстві будуть його власні кошти.

#### **4.3. Розрахунок економічної ефективності заходів з поліпшення охорони праці**

У результаті реалізації заходів з охорони праці створюється певний соціальний і економічний ефект, який виражається: з одного боку підвищенням продуктивності праці, збільшенням обсягу випуску продукції за рахунок повного використання номінального фонду робочого часу і основних виробничих фондів; з іншого - зниженням матеріальних затрат внаслідок травматизму і захворювань за рахунок зниження оплати листків непрацездатності.

Економічна ефективність здійснюваних заходів залежить від співвідношення покращення умов праці (оцінених у грошовому виразі) та суми витрат підприємства на охорону праці. Для оцінки ефективності заходів з покращання умов і охорони праці потрібно порівняти наслідки травматизму у грошовому виразі, а також затрати на ці заходи до і після їх впровадження.

Порівняльна економічна ефективність заходів для попередження нещасних випадків (E):

$$E=Q - E_n(K_2-K_1),$$

де Q — річна економія внаслідок зниження виробничого травматизму і окремих статей собівартості;

$E_n$  — нормативний коефіцієнт ефективності заходів охорони праці,  $E_n=0,08$ .

$K_1, K_2$  — витрати для впровадження заходів для попередження нещасних випадків за попередній і звітний роки.

Річна економія, Q:  $Q = M_{n1} - M_{n2}$

де  $M_{H1} - M_{H2}$ , — матеріальні наслідки виробничого травматизму в попередньому і звітному роках.

Матеріальні наслідки травматизму:  $M_H = D_T * S * \Phi$ ,

де  $D_T$  — кількість людино-днів непрацездатності в потерпілих з втратою працездатності на 1 день і більше, тимчасова непрацездатність яких закінчилась у звітному році;  $S$  — середня денна заробітна плата одного працівника;  $\Phi$  — коефіцієнт матеріальних наслідків (страхові внески, штрафи, матеріальні втрати);  $\Phi = 2$ .

Крім того, в зв'язку з нещасним випадком потерпілий позбавлений можливості виробляти матеріальні цінності.

Умовні річні втрати додаткового продукту  $Y_B$  можуть бути визначені

$$Y_B = (D_T + D_1 + D_c) * S,$$

де  $D_1$  — кількість людино-днів непрацездатності за рік внаслідок інвалідності;  $D_c$  — кількість людино-днів у році, які недопрацьовані через смертельні випадки.

Загальна сума матеріальних наслідків від нещасних випадків з урахуванням умовних витрат додаткового продукту за рік:

$$M_H = D_T * S * \Phi + S(D_T + D_1 + D_c) = S[D_T (\Phi + 1) + D_1 + D_c].$$

Економічна ефективність заходів з охорони праці:

$$E = Q - E_H (K_2 - K_1)$$

Термін окупності витрат на охорону праці:  $T = K_2 / Q$

Економічна ефективність заходів:  $T = Q / K_2$

Для оцінки ефективності заходів з покращення умов і охорони праці необхідно порівняти наслідки травматизму в грошовому виразі, а також затрати на ці заходи до і після їх впровадження.

Загальні матеріальні витрати внаслідок травматизму і захворювань можна визначити за формулою:

$$M_z = P_T + P_L, \quad (4.4)$$

де  $M_z$  - загальні матеріальні витрати, грн;

$P_T$  - матеріальні наслідки захворювань, пов'язані з несприятливими умовами праці, грн. До основних елементів, які складають матеріальні наслідки травматизму ( $P_T$ ), відносять: виплати за листками непрацездатності в результаті травматизму, грн. ( $P_1$ ); вартість невиробничої продукції в результаті нещасних випадків, грн. ( $P_2$ ); інші матеріальні витрати, грн. ( $P_3$ ), які включають затрати на утримання стаціонарних і лікування амбулаторних хворих, доплати при тимчасовому переведенні хворих на легшу роботу, допомогу членам сім'ї потерпілих, затрати на підготовку кадрів на місцях, що вибули через травми.

Розмір виплат за листками непрацездатності в результаті отримання травм ( $P_1$ ) визначається за формулою:

$$P_1 = Z_{cp} * P_{рдн}, \quad (4.5)$$

$P_{рдн}$  - середня заробітна плата потерпілого за день, грн; де  $Z_{cp}$  - середня вартість оплати листа непрацездатності за день або

$P_{рдн}$  - кількість робочих днів, втрачених внаслідок нещасних випадків.

Вартість невиробленої продукції в результаті нещасних випадків ( $P_2$ ) визначається за формулою:

$$P_2 = V_d * P_{рдн}, \quad (4.6)$$

де  $V_d$  - середньоденна вартість виробітку працівника, грн;

$P_{рдн}$  - кількість робочих днів втрачених в результаті травм, днів.

**Таблиця 4.4. Розрахунок матеріальних витрат від травматизму у підприємстві плодово-ягідного бізнесу, 2020 р.**

| Показники  | Значення |
|--|----------|
| Втрати праці в результаті виробничого травматизму, дні                 | 93       |
| Середньоденна заробітна плата одного працівника, грн                   | 1660     |
| Витрати на оплату лікарняних листів, грн (р.1 x р.2)                   | 61380    |
| Середньоденна вартість виробітку одного працівника, грн                | 8000     |
| Вартість недоданої продукції у результаті травматизму, грн (р.1 x р.4) | 744000   |



**Таблиця 4.5. Розрахунок матеріальних витрат у результаті захворювань, пов'язаних з несприятливими умовами праці в підприємстві плодово-ягідного бізнесу, 2020р.**

| Показники  | Значення |
|--|----------|
| Втрати праці в результаті захворювань, дні                             | 1289     |
| Середньоденна заробітна плата одного працівника, грн                   | 1660     |
| Затрати на оплату лікарняних, грн (р.1 x р.2)                          | 850740   |
| Середньоденна вартість виробітку одного працівника, грн                | 8000     |
| Вартість недоданої продукції у результаті захворювань, грн (р.1 x р.4) | 10312000 |

Матеріальні витрати в результаті захворювань визначаються за формулою:

$$Рл = 0,25 (Зср * Прдн + Вд * Прдн), \quad (4.7)$$

де 0,25 - коефіцієнт, який враховує питому вагу затрат праці, пов'язаних з несприятливими умовами праці в загальній вартості втрат через захворювання; Зср - середня оплата листків непрацездатності за день, грн; Прдн - число робочих днів, втрачених в результаті захворювань, дні; Вд - середньоденна вартість виробітку одного працівника, грн. Таким чином, загальна сума збитків становить по підприємству:  
 $6138+74400+85074+1031200 = 1196812$  грн.

**Таблиця 4.6. Розрахунок економічної ефективності охорони праці**

| № з/п | Назва  | Позначення | Одиниці вимірювання | Показники      |             |
|-------|--|------------|---------------------|----------------|-------------|
|       |  |            |                     | Попередній рік | Звітний рік |
| 1     | Кількість людино-днів непрацездатності від травм           | Дт         | люд.-дні            | 59             | 93          |
| 2     | Середня денна заробітна плата                              |            | грн.                | 1600           | 1660        |
| 3     | Коефіцієнт матеріальних наслідків від травм                | Ф          | -                   | 2              | 2           |
| 4     | Кількість людино-днів, непрацездатності, всього            | Д1         | дні                 | 1286           | 1382        |
| 5     | Кількість недопрацьованих людино-днів потерпілими          | Дс         | люд.-дні            | 150            | -           |
| 6     | Нормативний коефіцієнт ефективності витрат                 | Ен         | -                   | 0,08           | 0,08        |
| 7     | Витрати на підприємстві для попередження нещасних випадків | К          | тис. грн.           | 230,59         | 220,39      |

Тоді ефективність витрат на охорону праці в господарстві можна розрахувати за терміном окупності цих витрат:  $220,39/220,39-(0,25 \times 220,39) = 1,33$  року, що є досить високим показником.

#### **4.4. Безпека населення у надзвичайних ситуаціях**

Захист населення планується і здійснюється диференційовано, залежно від економічного та природного характеру його розселення, виду, ступеня небезпеки, можливих надзвичайних ситуацій. Усі заходи щодо життєзабезпечення населення готуються заздалегідь і здійснюються на підставі законів держави: "Закон про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення", "Про пожежну безпеку", "Положення про роботу по охороні праці і техніці безпеки на підприємствах, організаціях і сільськогосподарських підприємствах".

Сьогоднішня ситуація в Україні щодо небезпечних природних явищ, аварій і катастроф є складною. Тому для роботи в районах надзвичайних ситуацій потрібно залучати значну кількість людських, матеріальних і технічних ресурсів. Запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідація їх наслідків, максимальне зниження масштабів втрат та збитків перетворилося на загальнодержавну проблему і є одним з найважливіших завдань органів виконавчої влади і управління як по всій Україні так і у ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків».

Щодо НС техногенного характеру, то найчастіше трапляються наступні: аварії з викидами СДОР; пожежі і вибухи; транспортні аварії; аварії на системах життєзабезпечення та інші. Система захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій (НС) в Україні, здійснюється відповідно до Закону України «Про цивільну оборону України», положення про цивільну оборону, концепцій про захист населення та території від надзвичайних ситуацій, постанов Кабінету Міністрів.

Основні заходи щодо захисту населення плануються та здійснюються завчасно і мають випереджувальний характер. Це стосується, перш за все,

підготовки, підтримання у постійній готовності індивідуальних та колективних засобів захисту, їх накопичення, а також підготовки до проведення евакуації населення із зон підвищеного ризику.

Отже, у надзвичайних ситуаціях господарство повинно працювати за наперед розробленим комплексом заходів. Це свідчить про те, що сільськогосподарські підприємства регіону не підготовлені до таких явищ, тому і несуть збитки. Важливим питанням на сьогодні залишається проведення навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях. Та вдосконалення системи відшкодування збитків населенню під час стихійних лих та виділення додаткових коштів державою на розробку відповідних дій.

Що стосується комплексу організаційних заходів з метою попередження, запобігання та проходження надзвичайних ситуацій, необхідно: збирати та аналізувати інформацію про надзвичайні ситуації; створити та раціонально використовувати резерви матеріальних і фінансових ресурсів; проводити навчання та тренування населення способів захисту в разі виникнення надзвичайної ситуації.

Щодо запобігання пожежам, основним завданням є проведення пожежної профілактики. Вона включає в себе наступні заходи: обстеження господарства та його підрозділів на дотримання в них правил пожежної безпеки один раз на пів-року; забезпечення робочих місць, об'єктів підвищеної пожежної безпеки первинними засобами пожежогасіння, плакатами та необхідною літературою; проведення пропаганди пожежної безпеки (лекцій, семінарів, виставок).

## ВИСНОВКИ

Бізнес – це вид діяльності, метою якого є одержання максимуму прибутку в процесі задоволення потреб споживачів продукції зазначеної діяльності.

Основні особливості плодово-ягідног бізнесу стосуються їх трьох основних груп:

- економічні – висока окупність інвестицій; високий попит на кінцеву продукцію; висока питома окупність; експортоорієнтованість;
- організаційні – фактичній брак та потенційні можливості розвитку кооперації; відсутність та можливості налагодження інформаційно-консклятивного обслуговування; експорторієтованійсть; відсутність необхідного досвіду та брак можливостей його пізнання та обміну ним;
- технологічні – специфіка і брак технологій вирощування; швидкоплинність та швидко стиглість плодів і ягід; можливість ведення бізнесу на малих площах; можливість заморозки плодів і ягід та інших видів переробки на готову для споживання продукцію.

Головними мотиваційними чинниками розвитку плодово-ягідного бізнесу за останні роки стали:

- переорієнтація споживачів харчової продукції на оптимізацію структури свого раціону у в сторону підвищення питомої ваги здорових продуктів;
- висока вітамінна цінність плодів і ягід та наявність у них оздоровчих властивостей;
- порівняно незначні питомі інвестиції для початку бізнесу у цій сфері і висока поверненість коштів у зв'язку із високою швидко стиглістю і швидко плідністю садово-ягіднихнасаджень;
- можливість ведення бізнесу на порівняно невеликих площах;
- висока питома прибутковість продукції;
- широкий асортимент та можливість вибору напрямку бізнесу в залежності від ресурсних і природних умов.

Ефективність плодово-ягідного бізнесу означає ведення цього бізнесу з максимальною економією коштів і максимальним прибутком на одиницю здійснених витрат у відповідності із концепцією економічного рахунку.

Ключові показники ефективності бізнесу у плодово-ягідному секторі:

- дохід виробника (чисті продажі);
- кількість користувачів на сайті;
- кількість одержаних запитів;
- кількість проданих товарів і супутніх послуг;
- кількість електронних листів, відкритих клієнтами;
- вартість вироблення одиниці готового виробу;
- середня ціна реалізації одиниці виробленого продукту;
- кількість кліків на рекламу виробника;
- вартість найму робочої сили;
- кількість телефонних дзвінків, одержаних від служби підтримки (при її наявності).

Логічний ланцюг формування ефективності плодово-ягідного бізнесу:

ефективність працівника=>ефективність праці=>ефективність використання ресурсів і маркетингової діяльності=>ефективність бізнесової організації (виробника) =>ефективність бізнесу

Основні чинники розвитку плодово-ягідного бізнесу та підвищення його ефективності:

- економічні –
  - ❖ доступність кредитів;
  - ❖ кон'юнктура ринку;
  - ❖ розвиненість (чи ні) ринків збуту;
  - ❖ державна підтримка (державні програми);
- організаційні –
  - ❖ організаційна культура та кооперація;
  - ❖ переймання потрібного досвіду та набуття знань;
  - ❖ рівень кваліфікації та можливості її підвищення;

- ❖ інформаційно-консультативне забезпечення;
- ❖ державна підтримка (розвиток інфраструктури);
- технологічні –
  - ❖ новизна технологій;
  - ❖ якість насіння та забезпеченість ним виробників;
  - ❖ якість технічних засобів та забезпеченість ними виробників;
  - ❖ державна підтримка (підготовка кадрів);
- природно-середовищні –
  - ❖ динаміка змін кліматичних умов та рівень їх відповідності необхідним умовам вирощування плодово-ягідних культур.

Плодово-ягідний бізнес у Львівській області займає помітну позицію у структурі економічної активності виробників сільськогосподарської продукції і становить актуальний нішевий напрямок її здійснення. Плодово-ягідний бізнес у Львівській області, якщо досліджувати його основу – галузі вирощування плодів і ягід, має виражену тенденцію до нарощування масштабів. Площа під насадженнями плодовими і ягідними у досліджуваному регіоні практично стабілізувалась, але за останні 10 років помітне стабільне зменшення цієї площі. При цьому в розрізі основних регіонів Львівської області на рівні її адміністративних районів є досить помітні різниці у обсягах площ під плодовими та ягідними культурами та у їх динаміці. В структурі сільськогосподарських угідь площі під багаторічними насадженнями займають порівняно незначну вагу, причому ця структура є практично незмінною за останні роки.

Основними рисами розвитку плодово-ягідного бізнесу у Львівській області є те, що за останні три роки тут площі під ягідними культурами збільшились на 600 га за рахунок нових насаджень високопродуктивних сортів рослин. В значній мірі обсяги виробництва продукції вирощування плодово-ягідних культур в регіоні формує рівень урожайності цих культур. Значна частина виробленої у регіоні продукції відправляється на експорт,

хоча обсяги цього експорту в цілому досить рівно співвідносяться із обсягами імпорту в регіоні.

Використовуючи основні положення розробленої методики на основі даних статистичної інформації можна сформулювати висновок щодо тенденції до загального зниження рівня ефективності вирощування плодово-ягідних культур у досліджуваному регіоні, якщо виходити із рівня рентабельності, причому, як видно із даних на рисунку 2.7., темпи здійснення цієї тенденції є досить високі.

Львівська область має значні перспективи у збільшенні обсягів плодово-ягідного бізнесу у зв'язку із наявними сприятливими кліматичними умовами та умовами зовнішнього середовища; наявністю в регіоні тенденції до нарощування обсягів державної підтримки цієї сфери бізнесу; наявності відповідного досвіду та навиків, в т.ч. зарубіжного, оскільки значна частина заробітчан спеціалізується на роботах в садах та на ягідниках Європи.

Важливим напрямком забезпечення створення більш сприятливих умов для підвищення ефективності плодово-ягідного бізнесу у Львівській області є розвиток логістики та вдосконалення організації праці у сферах плодово-ягідного бізнесу, які включають: удосконалення транспортування продукції; удосконалення інформаційних потоків; покращення виконання замовлень; налагодження ремонту та обслуговування; покращення прогнозування формування попиту; налагодження контролю за запасами; організація поводження з відходами та їх утилізації; покращення обслуговування споживачів маніпуляцій на діяльність; обробка повернення продукції та врахування причин; налагодження системи і бази зберігання; оптимізація розміщення.

Не менш важливим і перспективним напрямом створення умов для реалізації можливості підвищення ефективності плодово-ягідного бізнесу є його інноватизація шляхом цифровізації та роботизації.

### Список використаних джерел

1. Галатович Є. 2008. Ягідництво: проблеми і перспективи. Пропозиція. <https://propozitsiya.com/ua/yagidnictvo-problemi-ta-perspektivi>
2. Гнип Г. Плодово-ягідний бізнес йде в Інтернет. 2020. <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/plodovo-yagidnyj-biznes-jde-v-internet/>
3. Гончаренко Л. Щораз більше сільгоспвиробників Львівщини мають можливість скористатися Комплексною програмою підтримки та розвитку агропромислового виробництва Вісник Агрофорум №24(95) 2018 с. 12-16. [https://loda.gov.ua/upload/users\\_files/21/upload/AGROforum/24.pdf](https://loda.gov.ua/upload/users_files/21/upload/AGROforum/24.pdf)
4. Горобчук А. 2018. Привабливість ягідного сектору України. Агробізнес сьогодні, №15-16(382-383), с.22-23
5. Господарствам Львівщини обіцяють гранти на розвиток ягідництва. 2021. <http://www.jagodnik.info/gospodarstvam-lvivshhyny-obitsyayut-granty-na-rozvytok-yagidnytstva/>
6. Дрібні фермери виробляють 35% продовольства в світі, - ФАО. 2021. <https://agrotimes.ua/agromarket/dribni-fermery-vyroblyayut-35-prodovolstva-v-sviti-fao/>
7. Зовнішня торгівля товарами Львівської області за товарними групами. [http://database.ukrcensus.gov.ua/grtovar/timpexrmapEI\\_LO.asp?kra=0&rik=2019&mis=12&lang=ua](http://database.ukrcensus.gov.ua/grtovar/timpexrmapEI_LO.asp?kra=0&rik=2019&mis=12&lang=ua)
8. Кернасюк Ю. 2018. Ягідні тенденції і перспективи. Агробізнес Сьогодні. №11 (378), с.16-17
9. Козак Г. 2018. Ягідництво: разом краще. Пропозиція, 1, с.128-132
10. Панасюк І. 2021. На Сумщині будують логістичний плодово-ягідний центр Україна. <http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/na-sumshchine-stroyat-logisticheskiy-plodovoyagodnyi-tsentr/>
11. Петренко І. 2018. Агробізнес сьогодні., №11(378), с.28-29
12. Понад 100 млн за 5 років отримали виробники Львівщини на розвиток плодово-ягідного бізнесу. 2021. <https://dailylviv.com/news/ekonomika/ponad->



100-mln-za-5-rokiv-otrymaly-vyrobnyky-lvivshchyny-na-rozvytok-plodovo-yahidnoho-biznesu-94124

13. Рослинництво Львівської області. [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf\\_2009.php?vid=1&code=4&ozn\\_news=21&show=1&show2=1](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/inf_2009.php?vid=1&code=4&ozn_news=21&show=1&show2=1)
14. Сільське господарство Львівщини у 2019 р. Львів, 2020. 163 с.
15. Статистичний щорічник Львівської області за 2018 рік. Част. 1. Львів, 2019. 445 с.
16. Статистичний щорічник Львівської області за 2019 рік. Част. 1. Львів, 2020. 311 с.
17. Статистичний щорічник Львівської області за 2020 рік. Част. 1. Львів, 2021. 327 с.
18. Adamczyk J. (2009), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa
19. Apanowicz J. 2003: Metodologia nauk, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
20. Bartkowiak G. (2011), Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym, Difin, Warszawa.
21. Beyrak M. Jak podnieść efektywność biznesu i wzmocnić przewagę dzięki automatyzacji unikalnych procesów biznesowych. 2019. <https://itwiz.pl/jak-podniesc-efektywnosc-biznesu-wzmocnic-przewage-dzieki-automatyzacji-unikalnych-procesow-biznesowych/>
22. Biznes. <https://sjp.pwn.pl/sjp/biznes;2552335.html>
23. Biznes. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Biznes>
24. Co to jest biznes? <https://telekonferencja.org.pl/co-to-jest-biznes/>
25. Co to znaczy efektywny? 2021. <https://witalni.pl/pojecie/efektywny/>
26. Cyfryzacja zwiększa efektywność biznesu i administracji. 2021. <https://www.rp.pl/biznes/art8667951-cyfryzacja-zwieksza-efektywnosc-biznesu-i-administracji>
27. Definicje biznesu <https://www.ententa.pl/definicje-biznesu-01/>

28. Efektywność biznesu zaczyna się gdy pracownicy są dobrze poinformowani. 2017. <https://ccnews.pl/2017/07/14/efektywnosc-biznesu-zaczyna-sie-gdy-pracownicy-sa-dobrze-poinformowani/>
29. Efektywność pracownika. 2021. <https://witalni.pl/pojecie/efektywnosc-pracownika/>
30. Efektywność pracy. 2021. <https://witalni.pl/pojecie/efektywnosc-pracy/>
31. Efektywność w biznesie. <https://witalni.pl/slowniczek/efektywnosc-w-biznesie/>
32. Enhancing SME productivity: Policy highlights on the role of managerial skills, workforce skills and business linkages [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/enhancing-sme-productivity\\_825bd8a8-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/enhancing-sme-productivity_825bd8a8-en)
33. Falencikowski T., 2013, Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar, CeDeWu.PL, Warszawa.
34. Hajduk Z. 2001: Ogólna metodologia nauk, KUL, Lublin.
35. Hąbek P., Szewczyk P. (2010), Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
36. Jak wyjść z lasu i zacząć efektywnie sprzedawać jagody w Google <http://prestizszczecin.pl/magazyn/67/biznes/jak-wyjsc-z-lasu-i-zaczac-efektywnie-sprzedawac-jagody-w-google>
37. Karczewski L. (2008), Etyka biznesu. Kulturowe uwarunkowania, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
38. Klimaszewska I. Jagodowy biznes bez optymizmu 2021 <http://tygodnik.lt/201251/aktualia1.html>.
39. Kortan J. (2012), Podstawy ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem, C.H. Beck, Warszawa.
40. Kuciński K. (red.) 2007: Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych, SGH, Warszawa.
41. Nakonieczna J. (2008), Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych, Difin, Warszawa.

42. Nowoczesne platformy e-commerce zwiększają efektywność biznesu. 2020.  
<https://www.komputronik.com/nowoczesne-platformy-e-commerce-zwiekszaja-efektywnosc-biznesu/>
43. Pojęcie efektywności organizacji. <https://witalni.pl/pojecie/efektywnosc-organizacji/>
44. Pytkowski W. 1985: Organizacja badań i ocena prac naukowych, PWN, Warszawa.
45. Ratajczak W., Wołoszyn J. (2009), Organizacja oparta na wiedzy a CSR, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 88.
46. Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
47. Skowrońska A. Logistyka w gospodarce światowej XXI wieku.  
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20298/1/92-94.pdf>
48. Słownik. 2019. <https://www.slownik.one/biznes>
49. Słownik. 2019. <https://www.money.pl/slownik/slownik,biznes,termin,3487.html>
50. Stachak S. 1997: Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych. KiW, Warszawa
51. Sylwestrzuk Ł. Co dla Ciebie oznacza efektywność biznesowa? <https://blog.symphonia.pl/finanse-i-ksiegowosc/planowanie-biznesowe/co-dla-ciebie-oznacza-efektywnosc-biznesowa/>
52. Synonim biznes. <https://synonim.net/synonim/biznes>
53. Synonimiczny słownik. <http://www.synonimiczny.pl/slownik-synonimow/bi/biznes>
54. Wołoszyn E., Stawicka P., Ratajczak M. (2012), Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
55. Zarządzanie brygadami. Rekomendacje przed sezonem. 2020.  
<https://jagodnik.pl/zarządzanie-brygadami-rekomendacje-przed-sezonem/>

56.7 czynników rozwoju przedsiębiorstw. 2019. <https://przedsiębiorcaroku.pl/news/7-czynnikow-rozwoju-przedsiębiorstw/>

57.10 powodów, dla których warto jeść owoce jagodowe 07.2021 <https://papmediaroom.pl/zdrowie-i-styl-zycia/10-powodow-dla-ktorych-warto-jesc-owoce-jagodowe>.