

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-42>

УДК 339.13

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

## THE STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT ON THE UKRAINIAN ORGANIC FOOD MARKET

**Журило Вікторія Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9533-1923>

**Шаталова Лілія Олександрівна**

магістрант,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1935-1065>

**Zhurylo Victoria, Shatalova Liliia**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Статтю присвячено стратегічному аналізу конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. Підкреслено, що в умовах загострення екологічних проблем, спричинених господарською діяльністю людини, підвищується рівень екосвідомості споживачів, спостерігаються трансформації ринкової поведінки сучасного споживача, якій під впливом поширення тренду ведення здорового способу життя стає більш вимогливим до якості та способу виробництва продуктів харчування. Визначено та систематизовано фактори бізнес-середовища, що впливають на розвиток ринку органіки в Україні та діяльність господарюючих суб'єктів. Досліджено конкурентний стан галузі органічного виробництва та охарактеризовано бар'єри входження до неї із застосуванням інструментів стратегічного аналізу. На основі побудови карти стратегічних груп конкурентів визначено підприємства, які займають близькі позиції на ринку та конкурують у межах визначеної стратегічної групи із застосуванням однакових конкурентних критеріїв. Виявлено чинники забезпечення конкурентоспроможності компанії, охарактеризовано товарні сегменти та визначено їх ринкову привабливість.

**Ключові слова:** конкурентне середовище, стратегічний аналіз, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, ринок органічної продукції.

Статья посвящена стратегическому анализу конкурентной среды на рынке органической продукции Украины. Подчеркнуто, что в условиях обострения экологических проблем, вызванных хозяйственной деятельностью человека, повышается уровень экосознания потребителей, наблюдаются трансформации рыночного поведения современного потребителя, который под влиянием распространения тренда здорового образа жизни становится более требовательным к качеству и способу производства продуктов питания. Определены и систематизированы факторы бизнес-среды, влияющие на рыночную деятельность производителей органической продукции в Украине. Исследовано конкурентное состояние отрасли органического производства и охарактеризованы барьеры входа в нее с применением инструментов стратегического анализа. На основе построения карты стратегических групп конкурентов определены компании, занимающие близкие позиции на рынке и конкурирующие между собой в пределах определенной стратегической группы на основе одинаковых конкурентных критериев. Выявлены факторы обеспечения конкурентоспособности компании, охарактеризованы товарные сегменты и определена их рыночная привлекательность.

**Ключевые слова:** конкурентная среда, стратегический анализ, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, рынок органической продукции.

In the context of exacerbation of environmental consequences caused by human economic activity, the importance of reorientation of economic entities in organic production, which is becoming a mandatory component of the economy of every developed country. The behavior of the modern consumer is undergoing transformations too. The tendency to lead a healthy lifestyle and a conscious attitude to the environment is growing. The natural fertility

of Ukrainian soils and a favorable climate allow domestic producers to get high yields without the use of chemical fertilizers and also sell products at an affordable price for the consumer. With the steady growth of demand for organic products, the issue of conducting a strategic analysis of the competitive environment in the market of organic products in Ukraine is relevant. Aim of the article is to determine the features of the competitive environment in the consumer market of organic products of Ukraine using the tools of strategic analysis on the example of economic activity of the company "Fruktona-VN", which specializes in organic berry production. Methodology. In the process of achieving the goal, general scientific research methods were used. Methods of synthesis, analysis, abstraction and scientific generalizations provided an opportunity to systematize the factors of the market environment that affect the development of the organic market in Ukraine. Among the strategic tools for analyzing the competitive state of the industry the five-factor model of M. Porter's competitive forces, Mc Kinsey matrix models and SWOT analysis, a map of strategic groups of competitors, a polygon of competitiveness and method of expert assessments to determine the level of competitiveness of a company were used. The factors of the market environment influencing the development of the organic market in Ukraine have been analyzed and systematized, factors of negative impact on the activities of producers of organic products have been identified. The competitive state of the organic production industry and barriers to entry to it have been studied using the tools of strategic analysis. The enterprises that occupy close positions in the market and compete with each other on the basis of equal competitive advantages have been identified using a map of strategic groups of competitors.

**Keywords:** competition, strategic analysis, competitive advantages, organic food market.

**Постановка проблеми.** Сьогодні виробництво органічної продукції стає обов'язковою складовою економіки кожної розвиненої країни, а рівень розвитку галузі є своєрідним індикатором, який свідчить про відповідальне ставлення суспільства до навколишнього середовища, власного добробуту та майбутніх поколінь. Підвищення попиту на таку продукцію обумовлено низкою факторів, серед яких суттєвий вплив мають трансформаційні явища у споживачській культурі під впливом поширення здорового способу життя та дбайливішого ставлення сучасного споживача до власного здоров'я. Також на деяких ринках продуктів харчування спостерігається тенденція підвищення попиту на індивідуалізовану пропозицію, споживча цінність якої є значно вищою порівняно з пропозицією моделі масового споживання. Додатково зазначимо зростання загального рівня соціальної відповідальності українських споживачів, особливо молоді, яка усвідомленіше ставиться до навколишнього середовища та виявляє соціальні аспекти мотивації при споживанні органічної продукції.

Україна має значний потенціал для розвитку органічного виробництва. Враховуючи високу природну родючість ґрунтів, українські виробники органічної продукції мають можливість не тільки отримувати високі врожаї сільськогосподарських культур без використання добрив та агрохімікатів, а й встановлювати привабливі для споживачів ціни. Зі стабільним зростанням попиту на органічну продукцію в Україні збільшується кількість національних виробників та посилюється конкурентна боротьба на ринку. Тому актуалізуються питання проведення стратегічного

аналізу конкурентного середовища на ринку органічної продукції України, визначення ключових факторів впливу на розвиток ринку, чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, з'ясування ринкової привабливих товарних сегментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика проведення стратегічного аналізу конкурентного середовища суб'єкта господарювання є предметом досліджень значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток методик конкурентного аналізу галузей, дослідження діяльності конкурентів, розробку інструментів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можна виокремити М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Ж. Ламбена, Г. Асселя, Т. Коупленда, А. Томпсона, Дж. Стіглиця, Я. Тінбергена, С.Фішера, Д. Хайека та інших. Серед вітчизняних та російських науковців особливої уваги заслуговують праці таких дослідників, як Г. Азоєв, О. Челенков, А. Гальчинський, В. Геєц, А. Старостіна, А. Кредісов, І. Решетнікова, Р. Фатхутдинов, А. Мазаракі, В. Герасимчук, А. Длігач та інших. Окремо відзначимо українських фахівців, які досліджували стан органічного виробництва в світі та Україні, визначали ключові тенденції розвитку національного ринку, розкривали проблеми, які стримують розвиток органічного ринку, обґрунтовували шляхи їх подолання. До кола таких науковців належать О.І. Шкуратов [1], С.Я. Берсуцька [2], В. Камінський, В.Г. Грановська [3], Б.В. Духницький [4], Ю. Славгородська [5], Є.В. Милованов та інші. Проте відзначимо, що бракує робіт, присвячених ґрунтовному розгляду та ана-

лізу конкурентного середовища органічного ринку, особливостей застосування інструментів конкурентного аналізу, визначенню показників забезпечення конкурентоспроможності виробників органічної сільськогосподарської продукції.

Метою даної статті є визначення особливостей конкурентного середовища на споживчому ринку органічної продукції України із застосуванням інструментів стратегічного аналізу на прикладі господарської діяльності компанії «Фруктона-ВН», яка спеціалізується на виробництві органічної ягоди.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш застосованими стратегічними інструментами аналізу конкурентного стану галузі та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є такі:

- п'ятифакторна модель конкурентних сил М. Портера, яка надає можливість розкрити вплив п'яти конкурентних сил: постачальники сировини, потенційні конкуренти, товари-субститути, споживачі та внутрішньогалузеві конкуренти;

- матричні моделі, побудову та аналіз яких використовують для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Найбільш відомими є такі типи матриць:

- матриця «зростання ринку – частка ринку» Бостонської консалтингової групи;

- матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (матриця *Mc Kinsey*, матриця керованої політики *Direct Policy Matrix*);

- матриця «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» Артура Д. Літтла;

- SWOT-аналіз – матриця оцінки сильних та слабких сторін, загроз та можливостей діяльності компанії в умовах ринкового середовища;

- карта стратегічних груп конкурентів, яка визначає підприємства, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних й тих самих конкурентних переваг і однаковими методами;

- графічний метод оцінки конкурентоспроможності, якій базується на побудові «Багатукутника конкурентоспроможності»;

- розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності, які різняться залежно від застосованого методу оцінювання.

Відповідно, спочатку розглянемо вплив факторів бізнес-середовища на діяльність виробників органічної сільськогосподарської продукції та виокремимо найбільш впливові. За результатами дослідження компанією «Органік

Стандарт» органічного ринку України станом на 2020 рік було реалізовано 7 850 тонн органічної продукції національного виробництва на суму близько 22 млн. євро. Частка фруктів та ягід склала 240 тонн. Відмічається, що внутрішній органічний ринок у 2020 році зріс на 3% порівняно з попереднім роком [6].

Повільне зростання внутрішнього ринку органіки переважно спричинено такими факторами:

- До 2019 року розвиток ринку органічної продукції в Україні суттєво стримувало вітчизняне законодавство. Позначка «органічний» не була затверджена законом, тож будь-який виробник міг її використовувати, не дотримуючись принципів органічного виробництва. Лише у 2019 року став чинним Закон «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» з метою вдосконалення законодавства в галузі органічного виробництва. У рамках Закону був створений державний логотип для органічної продукції, що наноситься виключно на продукцію, вироблену відповідно до законодавства України.

- Високі ставки кредитування для аграрних підприємств, відсутність офіційної реєстрації форми власності на земельну ділянку у більшості виробників, брак досвіду та знань у галузі органічного вирощування, слабка забезпеченість кваліфікованими кадрами суттєво сповільнюють розвиток досліджуваного ринку;

- Сезонність бізнесу, високі ризики втрати врожаю при органічному вирощуванні та погодні умови, які важко контролювати, є чинниками високого підприємницького ризику, які позначаються на розвитку ринку;

- Експерти зазначають негативний вплив такого фактору, як рівень корупції в країні, який згідно Індексу сприйняття корупції у 2021 отримав оцінку у 32/100 балів, що свідчить про існування високого рівня корупції та складність ведення бізнесу в країні [7]. Як наслідок, сповільнюються інвестиції у розвиток галузі, знижується довіра споживачів до національних «органічних» виробників. Зазначимо, що з метою вирішення такої проблеми у 2021 році ввели у дію Реєстр органів сертифікації та органічних виробників, що відтепер вимагає від виробників діяти прозоро та наближує українське законодавство до норм ЄС.

- Відносно низький рівень платоспроможності населення України також сповільнює розвиток внутрішнього ринку. На жаль, сьогодні, органічна продукція не входить в групу товарів повсякденного попиту пересічного українця.

Його споживчий кошик формується переважно традиційними групами продовольчих товарів, тому органічну продукцію переважно споживають представники середнього та вищого прошарків суспільства, які в сукупності складають 42,9% українського населення.

– Культура споживання органічних продуктів в Україні знаходиться тільки на стадії формування. Населення не обізнане у ключових відмінностях та споживчих вигодах органічної продукції, не усвідомлює її споживчу цінність. Ситуація ускладнюється відсутністю досвіду та знань у працівників компаній щодо застосування ефективних комунікаційних інструментів на ринку, реалізації грамотно побудованої ринково-продуктової стратегії, що забезпечило б активніше споживання та зростання споживчого попиту.

Далі стратегічний аналіз конкуренції на досліджуваному ринку здійснимо у сегменті органічної ягоди, частка виробництва якої поступово зростає кожного року. У 2018 році кількість виробників органічної ягоди та продукції переробки становила 106 виробників, та у 2020 році збільшилась до 154 виробників [8]. Потужні гравці ринку спеціалізуються на ягодах, що користуються найбільшим попиту (малина, лохина, суниця садова, полуниця) та вирощують одночасно декілька ягідних культур. Невеликі господарства спеціалізуються на вирощуванні плодово-ягідних культур та пропонують споживачам органічну вишню, кизил, черешню, сливу тощо. Окрім культивованих ягід, органічні виробники здійснюють збір, сортування, пакування та продаж дикої ягоди (брусниця, ожина, чорниця, обліпіха, шипшина, лісова суниця тощо), яка користується підвищеним попиту у споживачів.

Розглянемо бар'єри входження у галузь органічної продукції за допомогою п'ятифакторної моделі конкурентних сил М. Портера (табл. 1).

Як можна побачити з проведеного аналізу основними загрозами конкурентного середовища галузі для виробників є товари-замінники та загрози з боку наявних і потенційних споживачів.

З метою ґрунтовнішого дослідження рівня та інтенсивності конкуренції у галузі нами проаналізована діяльність 13-ти національних виробників органічної ягоди та побудована карта стратегічних груп конкурентів. Основними параметрами для побудови карти обрано такі показники, як розмір земельного банку та широта асортименту органічних ягід, що виробляється компанією (рис. 1). Аналіз

карти стратегічних груп конкурентів надає можливість виділити 3 основні групи конкурентів:

1) Першу групу складають 5 органічних підприємств (ТОВ «Нікардія», ТОВ «Familygarden», СВК «ЯГІДКИ», СТОВ «Дібрівка-Агросервіс», ТОВ «Famberry»), які спеціалізуються на вирощуванні одного виду ягоди (лохина/малина/кизил) та володіють площею органічних земель розміром від 15 га до 160 га. Отже, можемо їх охарактеризувати як нішеві виробники;

2) До другої групи увійшло 4 виробника (ТОВ «Земля Органік», ТОВ «ДВІПА», СВК «Сила Природи», ТОВ «ДЕДЕНСАГРО»), які вирощують 2-5 видів органічних ягід, а площа земельного банку становить до 200 га;

3) Третя група містить більш потужних виробників (ТОВ «Фруктона-ВН», ТОВ «Галфрост», ФГ «Еко Беррі») з більшим земельним банком з-поміж інших (від 300 га до 900 га) та ширшим асортиментом органічних ягід: 9-13 видів ягід. Представники цієї групи здійснюють шокову заморозку ягоди та її переробку для промислового ринку. ТОВ «Галфрост» та ФГ «Еко Беррі» присутні й на споживчому сегменті під власними торговими марками.

Для подальшого дослідження конкуренції у галузі зосередимо увагу на компанії ТОВ «Фруктона-ВН» (бренд FRUKTONA), яка є потужним гравцем на ринку органічної ягоди України. Варто здійснити порівняльний аналіз показників компанії з найближчими конкурентами, які входять до однієї з компанією стратегічної групи, та визначити ключові ознаки формування конкурентних переваг виробників досліджуваного ринку (табл. 2).

Наступним кроком проведемо оцінювання сильних та слабких сторін компанії «Фруктона-ВН» порівняно з основними конкурентами з використання бальної системи оцінювання. До процесу оцінювання були залучені експерти галузі. За результатами опитування експертів та бальною оцінкою лідером з невеликим відривом є компанія «Галфрост», яка має найбільшу кількість наявних сертифікатів, активно просуває продукцію на промислового та споживчого ринках, для просування залучає сучасні діджитал-інструменти. На основі проведеного експертного оцінювання побудуємо багатокутник конкурентоспроможності компанії «Фруктона-ВН» на ринку органічної ягоди України (рис. 2). Згідно багатокутника сильними сторонами ТОВ «Фруктона-ВН» є найбільший розмір органічного земельного банку, активна екс-

Таблиця 1

**П'ятифакторна модель конкурентних сил М. Портера**

<b>Загроза конкуренції всередині галузі</b> <b>Рівень впливу – середній</b>	
Аргументація	Органічних виробників ягоди на ринку налічується близько 106 станом на 2020 рік. Переважно підприємства працюють у своєму ритмі, виходячи з розмірів власного земельного банку та врожайності ягідних культур. Спостерігається повільне зростання ринку (в середньому на 3 % на рік). Серед методів конкурентної боротьби органічні виробники використовують переважно нецінові методи: сертифікують продукцію згідно міжнародних стандартів, створюють унікальну рецептуру продукції із переробленої ягідної сировини, здійснюють активне просування, надають власні логістичні послуги та здійснюють оформлення митних документів для експортування продукції. Також органічні виробники знижують ціни на продукцію у разі закінчення терміну зберігання. Як наслідок, можливим є перерозподіл ринкових часток залежно від інтенсифікації ринкових зусиль.
Напрямок дій	Органічним виробникам варто нарощувати обсяги виробництва, задіявши більше площі під ягідні культури. Слід дослідити можливості диверсифікації товарної пропозиції, забезпечення індивідуалізованого підходу, приділити увагу побудові ефективної системи розподілу продукції. Підприємствам варто підвищувати рівень поінформованості споживачів щодо переваг органічної продукції, що сприятиме розвитку внутрішнього попиту на ринку.
<b>Загроза з боку нових конкурентів</b> <b>Рівень впливу – середній</b>	
Аргументація	Вхід до галузі вимагає від виробника переорієнтації виробництва до принципів органічного вирощування, отримання сертифікації та офіційної реєстрації землі. Підприємства потребують спеціального обладнання для зберігання свіжої та мороженої ягоди при транспортуванні, що вимагає фінансових вкладень. Відповідно, не всі виробники здатні дотримуватись таких вимог, тож загроза конкуренції з боку нових операторів ринку є незначною. Також законодавче регулювання галузі ще знаходиться на етапі формування, що створює певні бар'єри для нових гравців.
Напрямок дій	Органічним виробникам, присутнім у галузі, варто нарощувати обсяги виробництва, реалізувати можливості щодо підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, зосереджуватись на цільових країнах-імпортерах українських ягід.
<b>Загроза з боку постачальників</b> <b>Рівень впливу – низький</b>	
Аргументація	Більшість підприємств галузі здійснює переробку на власних виробничих потужностях з використанням власної ягідної сировини.
Напрямок дій	Виробникам необхідно докладати зусиль у розвиток знань у сфері органічного вирощування, переймати зарубіжний досвід та залучати експертів до своєї діяльності. За цих умов знижуються підприємницькі ризики, пов'язані з природними факторами, забезпечуються стабільні обсяги врожаю.
<b>Загроза з боку споживачів</b> <b>Рівень впливу – високий</b>	
Аргументація	Органічне ягідництво – сезонний, витратний та дуже нестабільний бізнес, що вимагає експертних знань у аграрних технологіях. Низька врожайність змушує підіймати ціни на продукцію, що спричинює зниження попиту як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Споживачі органічного сектору вимагають високої якості та звертають увагу на смакові властивості продукції. З'являється сегмент споживачів, основною мотивацією купівлі яких є ЗСЖ, відповідно, вони потребують гарантій якості та корисності продукції.
Напрямок дій	Важливим фактором є ефективне ринкове сегментування та позиціонування товару, реалізація продуманої комунікаційної стратегії, впровадження новітніх технологій виробництва, переробки (наприклад, швидкої заморозки) задля забезпечення якості продукції та збереження її смакових властивостей.

(Закінчення таблиці 1)

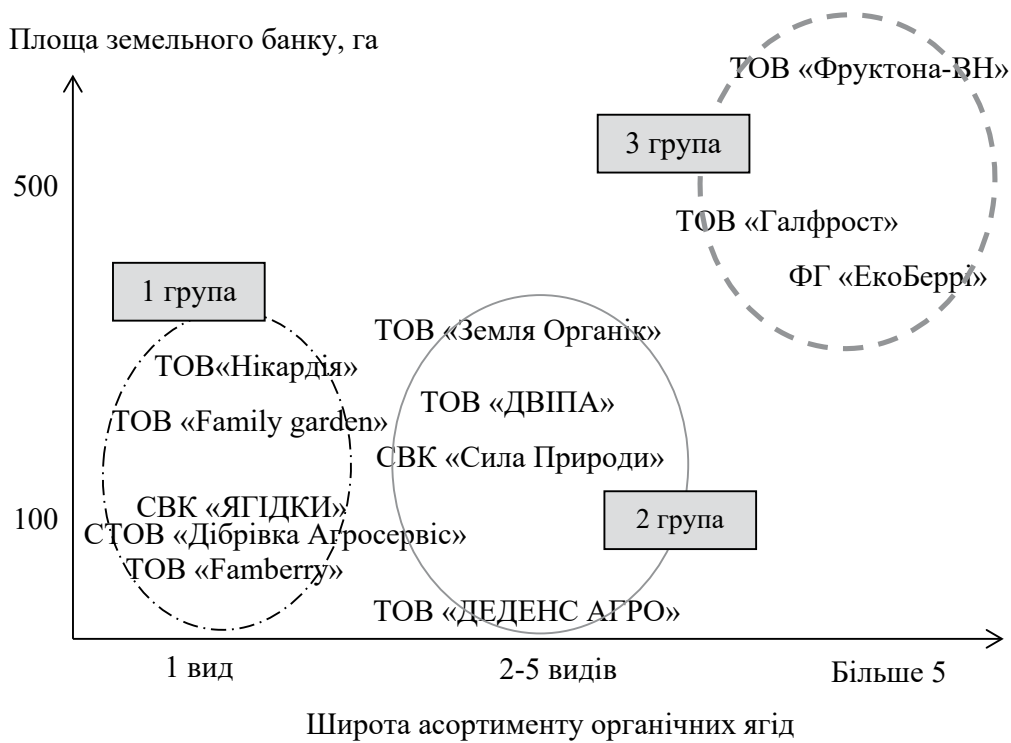
<b>Загроза з боку товарів-замінників</b> <b>Рівень впливу – високий</b>	
Аргументація	Ягода – це готовий для вживання продукт, а також сировина для подальшої переробки. Товарів-замінників ягоди як таких – немає. Однак, загрозу органічній продукції становить неорганічна, адже ціна на органіку є на порядок вищою. Споживач з низькою платоспроможністю надаватиме перевагу дешевшій продукції.
Напрямок дій	Органічним виробникам варто інформувати споживачів щодо переваг органічної продукції, наголошувати на споживчій цінності, інформувати щодо принципів вирощування, переробки, зберігання. Необхідно розробляти чітку стратегію формування іміджу бренду.

Таблиця 2

**Конкурентний аналіз основних виробників органічної ягоди на ринку України**

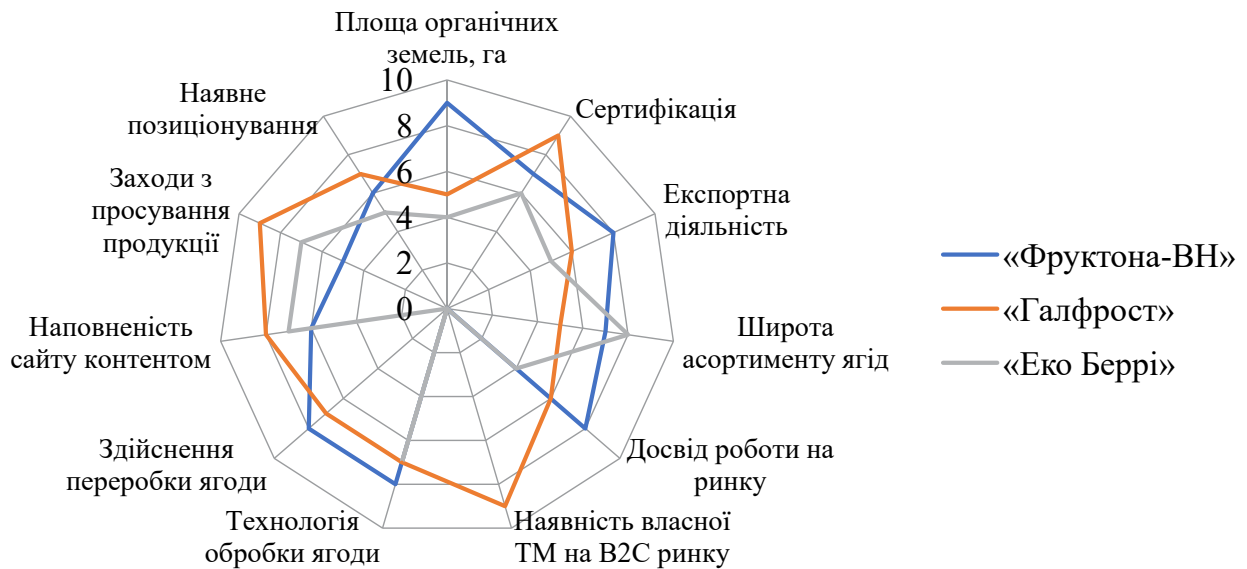
Ознака	Органічний виробник		
	«Фруктона-ВН»	«Галфрост»	«Еко Беррі»
Обсяги виробництва	до 4 500 тон/рік	до 2 000 тон/рік	X
Площа орг. земель	900 га	322 га	300 га
Сертифікація	Organic Standart, FSSC, 22000, HACCP, ISO 9001	FSSC 22000, HACCP, NOPUSDA, (EC) 834/2007, (EC) 889/2008, Halal, Kosher, KRAV	Organic Standard, FSSC 22000, HACCP
Експортна діяльність	15+ (США, ЄС)	ЄС, Схід, США, Канада	ЄС
Широта асортименту	14 видів	9 видів	13 видів
Досвід роботи на ринку	Компанія має значний досвід виробничої та ринкової діяльності з 2000-го р., здійснює активну експортну діяльність у 15+ країн.	Компанія має значний досвід виробничої, діяльності з 2004 р. Диверсифікація виробництва: фруктові сировина, свіжа та заморожена ягода.	Компанія на ринку діє з 2017 р., реалізує продукцію як на локальному B2B ринку, так і за кордоном.
Технологія обробки ягоди	IQF, сублімація, сушка	IQF сублімація	IQF сушка
Здійснення переробки ягоди	Фруктові наповнювачі для молочних продуктів та випічки, соуси, топінги, фруктові пюре.	Концентрати соки, фруктові пюре, фруктові сублімовані снеки.	-
Наповненість сайту контентом	Сайт орієнтований на B2B сектор, наявні сертифікати, відео-ролики.	Наявна інформація про асортимент ягоди та похідної продукції. Зручна навігація, лаконічний дизайн.	Сайт містить детальний опис ягідних культур, зазначені переваги компанії.
Заходи з просування продукції	Компанія просуває бренд через сайт, бере участь у тематичних виставках. Використовує інструмент просування – мережу Facebook.	Компанія просуває бренд через сайт, здійснює активне просування бренду в мережі Instagram.	Компанія активно просуває себе через сайт, використовує соціальну мережу Instagram.
Наявне позиціонування	Критерії позиціонування: високотехнологічне обладнання, сертифіковане виробництво, повний цикл виробництва.	Критерії позиціонування: більше 10 років успішного досвіду, вся продукція натуральна, сертифікат якості та безпеки.	Критерії позиціонування: контроль, власне фермерське господарство, обладнання.

Джерело: побудовано авторами



**Рис. 1. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку органічної продукції України (у сегменті органічної ягоди)**

Джерело: побудовано авторами



**Рис. 2. Багатокутник конкурентоспроможності компанії «Фруктона-ВН»**

Джерело: складено авторами

портна діяльність, 20-річний досвід роботи на ринку, різноманітність технологій, що використовуються на підприємстві та широта асортименту ягідних культур.

До слабких сторін, що вимагають вдосконалення належать: недостатнє наповнення сайту

контентом, слабка просування та використання критеріїв позиціонування, що не відрізняють компанію з-поміж інших. Базовою маркетинговою стратегією варто обрати диференціювання та у процесі розробки стратегії віднайти ключові відмінності бренду FRUCTONA.

Зважаючи на наявні технології переробки ягідної продукції та важливість розвитку внутрішнього споживчого органічного ринку України, потенційними товарними сегментами для компаній можуть стати: 1 сегмент – джеми, 2 сегмент – свіжа фасована ягода, 3 сегмент – фасована заморожена ягода, 4 сегмент – корисні снеки/перекуси. Запропоновані сегменти варто оцінити за якісними та кількісними критеріями, а також оцінити конкурентоспроможність досліджуваної компанії на

кожному з них. З метою оцінювання ми пропонуємо застосувати такі критерії привабливості, як темпи росту ринку, сезонність попиту, інтенсивність конкуренції, чутливість покупців до ціни, можливості виробництва та розуміння потреб кінцевих споживачів (табл. 3).

Здійснимо експертне бальне оцінювання виділених сегментів (табл. 4).

На основі отриманих експертних оцінок маємо підставу для побудови матриці привабливості ринкових сегментів Мак Кінзі (рис. 3).

Таблиця 3

## Оцінка привабливості товарних сегментів

<b>1. Темпи росту ринку</b>	
сегмент 1	Дослідження ринку соусної групи та ягідної і плодово-овочевої консервації в Україні засвідчило, що на потенціал розвитку ринку негативно впливає зменшення площ для посіву, яке за останні 3 роки скоротилося на 12%. Суттєвим негативним фактором також є хвороби рослин і шкідники, які пошкоджують продукцію та впливають на обсяги зібраного врожаю, як наслідок, закупівельні ціни для виробників овочевої і плодово-ягідної консервації є нестабільними» [9].
сегмент 2	За результатами дослідження потенціалу ринку ягід фахівцями консалтингової компанії Pro-Consulting спостерігається щорічне зростання врожаю плодово-ягідних культур в Україні, яке досягає 10-30%. Ємність ринку ягід України практично повністю залежить від обсягів національного виробництва, в структурі вітчизняного ринку ягід частка імпорту становить менше 1%. При цьому, обсяг виробництва ягід не стабільний, проте в цілому, в найближчі кілька років за прогнозами експертів буде спостерігатися його подальше зростання [10].
сегмент 3	Експерти ринку замороженої ягоди зазначають, що застосування виробниками сучасної технології швидкої або «шокової» заморозки IQF сприятиме інтенсивному зростанню споживчого попиту. Очікується, що до 2026 року обсяг глобального ринку замороженої ягоди з використанням IQF-технології становитиме \$ 14,8 млрд, середньорічні темпи зростання ринку складуть близько 6,5% [10].
сегмент 4	Пересічний українець в середньому з'їдає 1,5 кг снеків в рік. Витрати на снекову продукцію у його споживчому кошику складають 10-15 грн. в день. Споживач не готовий витратити значну суму грошей на придбання снеків та при купівлі звертає увагу на ціну. Нестабільність економічної ситуації в країні у 2015-2016 роках призвела до значного скорочення попиту на ринку снеків. Однак, за умов посилення тенденції до ведення здорового способу життя та збільшення попиту на корисні продукти харчування, експерти очікують щорічне зростання попиту на ринку в середньому на 4-5% [11].
<b>2. Сезонність попиту</b>	
сегмент 1	Попит характеризується сезонними коливаннями: зменшується у літній період і зростає у зимово-весняний період, пік споживання прослідковується у грудні, а також у свята.
сегмент 2	Високий попит на свіжу ягоду спостерігається у сезон збору врожаю ягідних культур (червень-серпень). Споживчий попит формується за такими ознаками, як розмір упакування, привабливий зовнішній вигляд, свіжість, готовність до вживання (мита ягода).
сегмент 3	Попит на товари не має сезонної залежності. Зазвичай українці купують заморожені ягоди для приготування варення, компотів, використовують у випічці, споживають як перекус. Фахівці зазначають, що споживчий попит на заморожену ягоду в Україні не є достатньо розвинутим та має потенціал до збільшення.
сегмент 4	Попит на снеки не є сезонним. Снекова продукція переважно належить до групи товарів імпульсивної купівлі.



(Закінчення таблиці 3)

<b>3. Інтенсивність конкуренції</b>	
сегмент 1	Сегмент характеризується високою інтенсивністю конкуренції. Представлена значна кількість українських та іноземних виробників. У пропозиції зарубіжних компаній присутні товари, які не містять цукру, що надає можливість задовольняти потребу споживачів з особливими потребами.
сегмент 2	Високий рівень конкуренції складають переважно іноземні виробники.
сегмент 3	Сегмент характеризується середнім рівнем конкурентної боротьби між представниками українських та міжнародних компаній.
сегмент 4	Спостерігається високий рівень конкуренції у сегменті переважно між національними виробниками. Нецінова конкуренція здійснюється за рахунок товарної диференціації, виробники пропонують широкий асортимент снекової продукції: пастила, пюре, мармелад, корисні цукерки, енергетичні батончики, фруктові чіпси тощо.
<b>4. Чутливість покупців до ціни</b>	
Оцінка привабливості сегментів за даним показником надає можливість зробити узагальнений висновок. Джеми, свіжа ягода, заморожена фасована ягода та снеки не є продуктами харчування першої необхідності, тож за умов підвищення ціни на продукцію попит буде зменшуватись. Цінова чутливість покупців у кожному сегменті є високою.	
<b>5. Виробничі можливості компанії</b>	
сегмент 1	Виробничі потужності компанії здатні забезпечувати ринковий попит на джеми, фруктові наповнювачі, соуси з боку підприємств харчової промисловості, а також постачати продукцію на споживчий ринок.
сегмент 2	Свіжу культивовану ягоду та дикороси компанія перероблює на власних виробничих потужностях. Тож є можливість частину свіжої сировини постачати у фасованому вигляді на споживчий ринок.
сегмент 3	На підприємстві застосовують технологію «шокової» заморозки IQF та постачають оброблену ягоду на промисловий міжнародний ринок. Виробничі потужності компанії здатні задовольняти попит на заморожену ягоду на споживчому ринку та постачати фасовану продукцію.
сегмент 4	На підприємстві використовують технологію сублімації ягоди, що дозволяє виробляти корисні фасовані перекуси та задовольняти попит на споживчому ринку України.
<b>6. Адаптація продукції до потреб цільових сегментів</b>	
сегмент 1	У товарному сегменті компанія пропонує широкий асортимент оригінальних смаків, ексклюзивні види джемів, які за рецептурою вміщують трави, прянощі, пелюстки квітів, а також джеми, що не містять цукру. Виробник інформує споживачів про органічність виробництва сировини, натуральність компонентів, забезпечує органічне маркування. Однією з ключових конкурентних переваг є конкурентоспроможна ціна продукту. До споживчих переваг належать зручність та дизайн упаковки, використання скляної тари, яка на думку споживачів, найкраще зберігає смакові якості продукту та є безпечнішою для здоров'я.
сегмент 2	У товарному сегменті виробник задовольняє споживчий попит завдяки натуральності продукції, її екологічності, привабливій ціні, якісним характеристикам продукції: зовнішньому вигляду ягід, сортуванню та калібруванню за розміром ягід, а також забезпечує екологічність упаковки.
сегмент 3	Компанія пропонує споживачам придбати продукцію за нижчою ціною порівняно з ціною на свіжі ягоди та наголошує на перевагах технології швидкої заморозки, її здатності забезпечувати незмінність якісних характеристик продукту. Товарний асортимент складають різні види ягід та різні варіанти фасування за вагою. Яскраве пакування та наявність органічного маркування привертають увагу цільових споживачів.
сегмент 4	Конкурентоспроможна ціна, широкий асортимент смаків, яскрава упаковка, наявність органічного маркування є ключовими маркетинговими стимулами, які застосовує виробник з метою стимулювання споживачів до купівлі снеків.

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

**Експертна оцінка привабливості сегментів та конкурентоспроможності компанії «Фруктона-ВН»**

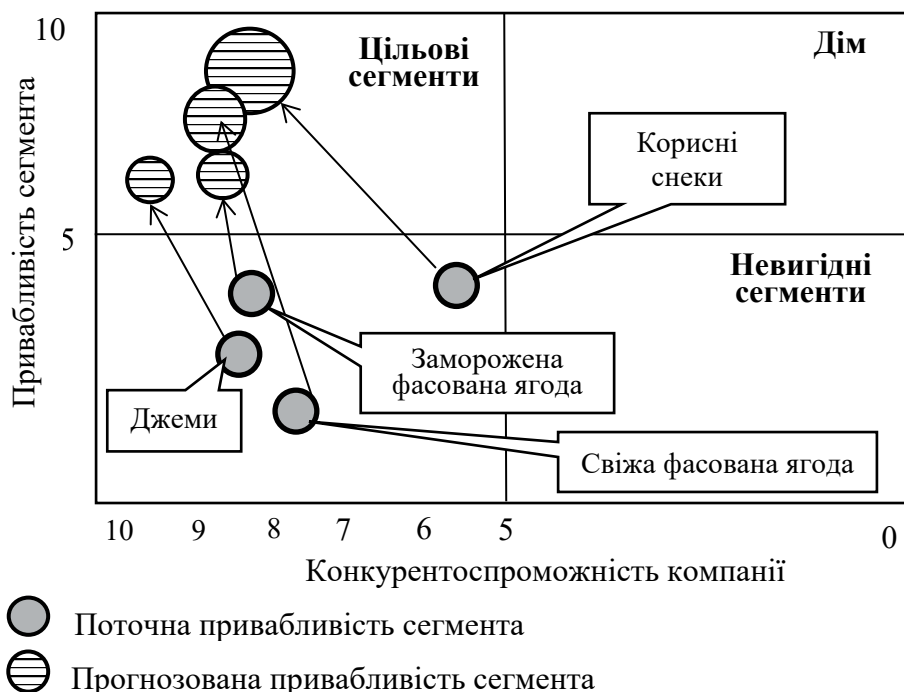
Сегмент	Привабливість сегмента		Конкурентоспроможність компанії	
	Поточна	Прогноз	Поточна	Прогноз
Сегмент 1	4	5,5	8,5	9
Сегмент 2	4,5	6,5	8	8,1
Сегмент 3	3	6	8,5	8,7
Сегмент 4	4,3	8	6,5	8,5

*Джерело: складено авторами на основі експертної оцінки*

За прогнозами найбільш привабливими сегментами для компанії є сегменти корисних снеків та свіжої фасованої ягоди. Зростання темпів росту ринку корисних перекусів спричинене поширенням серед споживачів тенденції ведення здорового способу життя, прагненням споживати безпечні та натуральні харчові продукти. Купівельна мотивація споживання таких продуктів підсилюється впливом фактору пришвидшення темпу життя, потребою швидко, відносно недорого та смачно перекусити. Відповідно до матриці Мак Кінзі, привабливість сегменту свіжої ягоди є також потенційно високою, однак, зростання конкурентоспроможності компанії на цьому сегменті буде забезпечене за умов пильного контролю за дотриманням роздрібними мере-

жами правил зберігання свіжої органічної продукції, яка має короткий термін придатності.

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного нами дослідження зазначимо, що на сучасному етапі свого розвитку, ринок органічної продукції України знаходиться на стадії формування, а окремі товарні сегменти демонструють різну інтенсивність зростання. Загалом, конкурентне середовище характеризується помірною конкурентною боротьбою, що насамперед пов'язано з недосконалістю регулювання українським урядом галузі, високими ставками кредитування аграрних підприємств, високою конкурентоспроможністю продукції українських виробників за ціною, що створює бар'єри входження на ринок для іноземних виробників. З іншого боку, привабливість біз-



**Рис. 3. Матриця привабливості ринкових сегментів Мак Кінзі для українського виробника «Фруктона-ВН»**

*Джерело: побудовано авторами*

несередовища обмежують такі чинники, як сезонність попиту, низька платоспроможність українського споживача, несформована культура споживання органічної продукції та неусвідомлений/латентний попит на таку продукцію, що потребує від виробників докладання

значних маркетингових зусиль з його активізації. Формуванню попиту сприятиме активна популяризація споживання органічних продуктів, підвищення екоосвідомості населення, товарна диференціація та адаптація товарної пропозиції під купівельні переваги споживачів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шкуратов О.І., Чудовська В.А., Вдовиченко А.В. Органічне сільське господарство: еколого-економічні імперативи розвитку : монографія. Київ : ТОВ «Діа», 2015. 248 с.
2. Берсуцька С.Я., Козичева Т.О. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку органічної продукції. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2(60). С. 165–172. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-165-172](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-165-172)
3. Грановська В.Г. Механізми стимулювання розвитку підприємств органічного сектору: адаптація світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 384–390.
4. Духницький Б.В. Світовий ринок органічної продукції та Україна. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 88.
5. Славгородська Ю. Виробництво органічної продукції в Україні: стан та перспективи. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2016. № 4. С. 49–54.
6. Огляд органічного ринку України. URL: [https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2021/07/for\\_web\\_ua\\_2020-domestic\\_1-1.jpg](https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2021/07/for_web_ua_2020-domestic_1-1.jpg)
7. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/>
8. Свідоме господарювання. URL: <https://land.agro-business.com.ua/index.php/home/orhanichne-vyrobnytstvo>
9. Паспорт ринку соусної групи і плодово-овочевої консервації в Україні 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/pasport-rynka-sousnoj-gruppy-i-konservacii-v-ukraine-2020-god>
10. Огляд ринку заморожених і свіжих ягід в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/obzor-rynka-po-jagodam.html>
11. Аналіз ринку снєків в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-snekov.html>

#### REFERENCES:

1. Shkuratov O.I., Chudovska V.A., Vdovychenko A.V. (2015) Orhanichne silske hospodarstvo: ekolooho-ekonomichni imperatyvy rozvytku [Organic agriculture: ecological and economic imperatives of development]: monohrafiya [a monograph]. Kyiv: TOV «Dia», 248 p. (in Ukrainian)
2. Bersutska S.Ia., Kozycheva T.O. (2020) Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku rynku orhanichnoi produktsii [Current state and prospects of organic market development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2(60), pp. 165–172. (in Ukrainian)
3. Hranovska V.H. (2017) Mekhanizmy stymuliuвання rozvytku pidpriemstv orhanichnoho sektoru: adaptatsiia svitovoho dosvidu [Mechanisms for stimulating the development of organic sector enterprises: adaptation of world experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 9, pp. 384–390. (in Ukrainian)
4. Dukhnytskyi B.V. (2019) Svitovyi rynek orhanichnoi produktsii ta Ukraina [World market of organic products and Ukraine]. *Ekonomika APK*, no. 8, pp. 88–94. (in Ukrainian)
5. Slavhorodska Yu. (2016) Vyrobnytstvo orhanichnoi produktsii v Ukraini: stan ta perspektyvy [Organic production in Ukraine: status and prospects]. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, no. 4, pp. 49–54. (in Ukrainian)
6. Ohliad orhanichnoho rynku Ukrainy [Review of the organic market of Ukraine]. Available at: [https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2021/07/for\\_web\\_ua\\_2020-domestic\\_1-1.jpg](https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2021/07/for_web_ua_2020-domestic_1-1.jpg)
7. Corruption Perceptions Index. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/>
8. Svidome hospodariuvannya [Conscious market activity]. Available at: <https://land.agro-business.com.ua/index.php/home/orhanichne-vyrobnytstvo>
9. Pasport rynku sousnoi hrupy i plodovo-ovochevoi konservatsii v Ukraini 2020 [Passport group market and fruit and vegetable canning market in Ukraine 2020]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/pasport-rynka-sousnoj-gruppy-i-konservacii-v-ukraine-2020-god>
10. Ohliad rynku zamorozhenykh i svizhykh yahid v Ukraini [Overview of the market of frozen and fresh berries in Ukraine]. Available at: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/obzor-rynka-po-jagodam.html>
11. Analiz rynku snekiv v Ukraini [Snack market analysis in Ukraine]. Available at: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-snekov.html>