

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Економічний факультет

Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Сегментація та позиціонування органічної продукції вітчизняних виробників на
ринку України

Студентки II курсу денної форми
навчання спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-наукової програми
«Маркетинг»
Шаталової Лілії Олександрівни

Науковий керівник:
к.е.н, доц. Журило В. В.

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «04» травня 2022 р.,
протокол № 11

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. Старостіна Алла
Олексіївна

Київ 2022 р

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу

«Затверджую»

Завідувачу кафедри міжнародної економіки та маркетингу
д-р екон. наук, проф. _____ А.О. Старостіна

«22» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

На кваліфікаційну роботу магістра з маркетингу денної форми навчання спеціальності 075
«Маркетинг» ОНП «Маркетинг»
Шаталової Лілії Олександрівни

1. Тема роботи: Сегментація та позиціонування органічної продукції вітчизняних виробників на ринку України (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021р., протокол №3)
2. Термін завершення роботи: травень 2022р.
3. Попередній захист роботи: 4 травня 2022р.
4. Об'єкт дослідження: ринкова діяльність вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України
5. Предмет дослідження: теоретичні та практичні підходи до здійснення сегментації ринку та позиціонування товару вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України
6. Мета та завдання дослідження:

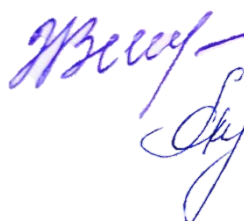
Мета: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо сегментації ринку та позиціонування товару вітчизняних виробників органіки задля посилення їх конкурентоспроможності на ринку й забезпечення загального добробуту країни.

Завдання:

- 6.1 Удосконалити визначення сутності поняття «сегментація ринку»;
- 6.2 Узагальнити теоретичні підходи до аналізу процесів ринкового сегментування та позиціонування товару;
- 6.3 Виявити специфіку мотивацій споживачів на промисловому ринку;
- 6.4 Визначити привабливість бізнес-середовища України та Фінляндії для господарської діяльності виробників органічної ягоди;
- 6.5 Виявити конкурентні позиції вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України;
- 6.6 Визначити мотивацію закупівлі органічної продукції суб'єктами господарювання на ринку України;
- 6.7 Здійснити сегментацію промислового ринку та конкурентне позиціонування органічної продукції для ТОВ «Фруктона-ВН»;
- 6.8 Визначити економічну ефективність розробленого позиціонування на досліджуваному ринку.

Науковий керівник: к.е.н, доцент

Студентка:



Журило В. В.

Шаталова Л. О.




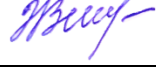



Календарний план виконання завдання

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Затвердження теми	жовтень 2021 р.	<i>Журило В.В.</i>
2.	Затвердження плану	жовтень 2021 р.	<i>Журило В.В.</i>
3.	Затвердження завдання на роботу	листопад 2021 р.	<i>Журило В.В.</i>
4.	Написання розділу 1	грудень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
5.	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 1	січень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
6.	Подання розділу 2 науковому керівнику	березень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
7.	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 2	березень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
8.	Подання розділу 3 науковому керівнику	квітень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
9.	Врахування зауважень наукового керівника до розділу 3	квітень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
10.	Написання загальних висновків, додатків та джерел	травень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
11.	Врахування зауважень наукового керівника до всієї роботи	травень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>
12.	Подання готової роботи	травень 2022 р.	<i>Журило В.В.</i>

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
12.09.2021	Журило В.В	Узгодження редакції теми роботи	<i>Журило В.В.</i>
15.10.2021	Журило В.В	Узгодження плану	<i>Журило В.В.</i>
02.11.2021	Журило В.В	Визначення мети, завдань та концепції роботи	<i>Журило В.В.</i>
15.12.2021	Журило В.В	Зміст 1 розділу	<i>Журило В.В.</i>
04.01.2022	Журило В.В	Редагування висновків розділу 1	<i>Журило В.В.</i>
10.03.2022	Журило В.В	Зміст 2 розділу	<i>Журило В.В.</i>

Продовження графіку консультацій

13.03.2022	Журило В.В	Редагування висновків розділу 2	
20.04.2022	Журило В.В	Зміст 3 розділу	
27.04.2022	Журило В.В	Редагування висновків розділу 3	
02.05.2022	Журило В.В	Редагування загальних висновків	
04.05.2022	Журило В.В	Консультування щодо оформлення списку виконаних джерел та додатків	
10.05.2022	Журило В.В	Консультування щодо підготовки презентації	
13.05.2022	Журило В.В	Консультування щодо оформлення готової роботи	

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 85 сторінок, 29 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 134 найменувань та 7 додатків.

СЕГМЕНТАЦІЯ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ НА РИНКУ УКРАЇНИ

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність вітчизняних виробників органічної ягоди на ринку України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до здійснення сегментації ринку та позиціонування товару вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо сегментації ринку та позиціонування товару вітчизняних виробників органіки задля посилення їх конкурентоспроможності на ринку й забезпечення загального добробуту країни.

За результатами дослідження сформульовано методичні рекомендації щодо сегментації ринку та позиціонування товару ТОВ «Фруктона-ВН» задля посилення його конкурентоспроможності на ринку органіки України.

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 ТОВ «Фруктона-ВН».

Визначено мотивацію закупівлі органічної продукції підприємствами харчової промисловості на ринку України шляхом проведення опитування експертів. Виявлено, що вирішальними факторами при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини є наявність міжнародних та національних сертифікатів якості, широта асортименту продукції та наявність органічної сертифікації виробництва. Найбільш значущими характеристиками товару (ягідна сировина) є ціна на сировину та можливість переробки сировини на продукцію, що у подальшому буде використана у виробництві замовником (топінги, джеми, плодово-ягідні наповнювачі тощо).

Здійснено сегментацію промислового ринку органічної продукції за моделлю Шапіро-Бонома, охарактеризовано виявлені промислові сегменти та

визначено їх ринкову привабливість. Обрано сегмент підприємств молочної промисловості як цільовий для здійснення маркетингової діяльності.

Обґрунтовано вибір концепції позиціонування на цільовому сегменті за використанням критеріїв іміджу українського виробника та повного пакету послуг транспортування продукції до замовника.

Доведено ефективність розробленого позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН» на цільовому сегменті за рахунок просування у соціальній мережі Facebook.

Одержані результати можуть бути використані ТОВ «Фруктона-ВН» задля підвищення своїх конкурентних позицій на українському промисловому ринку органічної продукції та забезпечення продовольчої безпеки країни за умов воєнного стану.

Рік виконання дипломної роботи: 2020-2022 рр.

Рік захисту роботи: 2022 рік.

ABSTRACT

Segmentation and Positioning of the Ukrainian-Produced Organic Products in the Ukrainian Market

The subject of the research is theoretical and practical approaches to market segmentation and product positioning of domestic producers of organic berries in the industrial market of Ukraine.

The object of the research is the market activity of domestic producers of organic berries in the Ukrainian market.

The aim of the research is to generalize theoretical approaches and develop practical recommendations for market segmentation and product positioning of domestic organic producers in order to strengthen their competitiveness in the market and ensure the overall well-being of the country.

To achieve the goals of the research, we have set following **tasks**:

- to improve the definition of the essence of the *market segmentation* concept
- to generalize theoretical approaches to the analysis of market segmentation and product positioning
- to identify the specifics of consumer motivations in the industrial market
- to determine the attractiveness of the business environment of Ukraine and Finland for the economic activity of organic berry producers
- to identify the competitive positions of domestic producers of organic berries in the industrial market of Ukraine
- to determine the motivation for the purchase of organic products by economic subjects in the Ukrainian market
- to segment the industrial market and carry out the competitive positioning of organic products of TOV Fruktona-VN
- to determine the economic efficiency of the developed positioning in the studied market.

Research methods.

During the writing of the thesis methods of synthesis, analysis, abstraction and scientific generalizations have been used, which provided an opportunity to form an author's category "market segmentation" and systematize market environment factors influencing the development of the organic market in Ukraine. Among the strategic tools for analyzing the state of competition in the industry, a five-factor model of M. Porter's competitive forces, a map of strategic groups of competitors, matrix models of McKinsey, Ansoff, M. Porter and SWOT analysis have been used. The methods of sample observation and survey have been used in marketing research. The method of logical generalization has been used in drawing conclusions.

The practical significance of the research is in developing methodological recommendations for market segmentation and product positioning of TOV Fructona-VN to strengthen their competitiveness in the organic market of Ukraine. The factors of the business environment influencing the development of the organic market in Ukraine and the activity of economic entities have been identified and systematized.

The competitive state of the organic products industry has been studied, and barriers to entry have been described using strategic analysis tools. Based on the construction of a map of strategic groups of competitors, enterprises are identified that occupy close positions in the market and compete within a specific strategic group using the same competitive criteria. The factors of ensuring competitiveness of TOV Fructona-VN have been revealed.

The motivation for the purchase of organic products by food industry enterprises in the Ukrainian market has been determined by conducting a survey of experts. It has been found that the decisive factors in deciding on the choice of supplier of berry raw materials are the presence of international and national quality certificates, the breadth of the product range and the presence of organic production certification. The most significant characteristics of the product (berry raw materials) are the price of raw materials and the possibility of processing raw materials into products that will be used in production by the customer (toppings, jams, fruit and berry fillers, etc.).

The segmentation of the industrial market of organic products according to the Shapiro-Bonoma model has been carried out, the identified industrial segments have been characterized and their market attractiveness has been determined. The segment of dairy enterprises has been selected as a target for marketing activities.

The choice of the concept of positioning in the target segment using the criteria of the image of the Ukrainian manufacturer and a full package of services for transportation of products to the customer has been substantiated. The effectiveness of the developed positioning of Fructona-VN products on the target segment due to promotion on the social network Facebook has been proved.

The obtained results can be used by TOV Fructona-VN to increase its competitive position on the Ukrainian industrial market of organic products and to ensure food security of the country under martial law.

Year of undertaking the research 2020-2022

Year of presentation of the research 2022

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 85 pages, 29 tables, 19 drawings, a list of 134 references, 7 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ	7
1.1 Економічна сутність категорії «сегментування ринку»	7
1.2 Етапи процесів ринкового сегментування та позиціонування товару	14
1.3 Специфіка мотивації споживачів на промисловому ринку	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩ УКРАЇНИ ТА ФІНЛЯНДІЇ ДЛЯ ВИРОБНИКІВ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	27
2.1 Вплив бізнес-середовища України та Фінляндії на ринкову діяльність виробників органічної продукції.....	27
2.2 Конкурентні позиції вітчизняних виробників органічної ягоди на ринку України	46
2.3 Мотивація закупівлі органічної продукції суб'єктами господарської діяльності на ринку України.....	56
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ III. СЕГМЕНТУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ЯГОДИ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФРУКТОНА-ВН»	64
3.1 Сегментація промислового ринку органічної продукції України для компанії «Фруктона-ВН».....	64
3.2 Конкурентне позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН» на промисловому ринку органічної ягоди України	70
3.3 Оцінка економічної ефективності позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН»	79
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах широкомасштабного російського вторгнення на територію України підривається продовольча безпека не тільки всередині країни, а й поза її межами. Сьогодні ми можемо спостерігати суттєві зміни у структурі та обсягах світової торгівлі й скорочення майбутніх врожаїв, що призведе до трансформацій міжнародних ринків сільськогосподарської продукції не тільки країн Європи, а всього світу.

Ще у 2021 році, у часи розгортання пандемії COVID-19, для сучасного споживача була характерна зміна споживчої поведінки в сторону ведення здорового способу життя. Базуючись на цій тенденції українські виробники переорієнтовували свою діяльність за принципами органічних стандартів, нарощували обсяги виробництва та активізували маркетингову діяльність, спрямовану на розвиток споживчого попиту. На жаль, сьогодні під впливом російської військової агресії виробничі та комерційні можливості органічних виробників обмежені. Усі зусилля мають бути направлені на забезпечення продовольчої безпеки України та збереження придатності землі до вирощування органічної с/г продукції.

Під впливом кардинальних змін у бізнес-середовищі суб'єктів господарської діяльності актуалізується вирішення наукової проблеми щодо адаптації ринкових стратегій компаній та розробці економічно ефективних маркетингових інструментів, здатних забезпечити утримання ринкових позицій та продовження комерційної діяльності. Спрямування зусиль саме на певний сегмент промислових споживачів допоможе виявити ключові мотивації та оптимізувати ресурси органічних виробників за умов нестабільного ринкового середовища. Таким чином, у процесі формування попиту на органічну продукцію постає необхідність у розробці ефективної стратегії сегментації та позиціонування.

Дослідженню процесу сегментації ринку та позиціонування товару присвячено чимало праць як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед них Ф. Котлер, Т. Амблер, Ф. Уебстер, Д. Аакер, Г. Хулей, М. Ведель,

Старостіна А.О, Циганкова Т.М., Зозульов А.В та ін. Кожний з них наголошує на важливості розробки ефективних ринкових стратегій з метою формування довгострокових конкурентних позицій на ринку.

Формуванню попиту на органіку на внутрішньому ринку України в умовах воєнного стану сприятимуть заходи зі стимулювання збуту та надання вигідних умов співпраці із клієнтами. Подальший розвиток ринку органічної продукції під час кризи дасть можливість підтримати економіку країни, забезпечити українців продовольством та зберегти наявні органічні землі для майбутнього використання.

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до здійснення сегментації ринку та позиціонування товару вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо сегментації ринку та позиціонування товару вітчизняних виробників органіки задля посилення їх конкурентоспроможності на ринку та забезпечення загального добробуту країни.

Завдання. При виконанні даної роботи ми ставимо перед собою наступні завдання:

- удосконалити визначення сутності поняття «сегментування ринку»;
- узагальнити теоретичні підходи до аналізу процесів ринкового сегментування та позиціонування товару;
- виявити специфіку мотивацій споживачів на промисловому ринку;
- визначити привабливість бізнес-середовища України та Фінляндії для господарської діяльності виробників органічної ягоди;
- виявити конкурентні позиції вітчизняних виробників органічної ягоди на промисловому ринку України;
- визначити мотивацію закупівлі органічної продукції суб'єктами господарювання на ринку України;

- здійснити сегментацію промислового ринку та конкурентне позиціонування органічної продукції для ТОВ «Фруктона-ВН»;
- визначити економічну ефективність розробленого позиціонування на досліджуваному ринку.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи були використані методи синтезу, аналізу, абстрагування та наукових узагальнень, що надали можливість сформулювати авторську категорію «сегментування ринку» та систематизувати фактори ринкового середовища, що впливають на розвиток ринку органічної продукції в Україні. З-поміж стратегічних інструментів аналізу стану конкуренції у галузі були використані п'ятифакторна модель конкурентних сил Портера, карта стратегічних груп конкурентів, матричні моделі Мак-Кінзі, Ансоффа, Портера та SWOT-аналіз. Був застосований метод експертних оцінок при побудові багатокутника конкурентоспроможності та при оцінці культурного середовища й привабливості виділених сегментів у процесі сегментування ринку. Використано методи вибіркового спостереження та опитування при проведенні маркетингового дослідження та метод логічного узагальнення при формулюванні висновків.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основна частина дипломного дослідження містить 85 сторінок, 29 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 134 найменувань та 7 додатків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ

1.1 Економічна сутність категорії «сегментування ринку»

В умовах постійного розвитку товарних ринків сучасного споживача важко здивувати, він стає примхливим та вимагає від виробника особливого підходу до себе. Наразі перед ринковими суб'єктами господарювання постає завдання виокремити серед загальної маси споживачів найбільш привабливі групи з метою направлення всіх своїх маркетингових зусиль на задоволення специфічних потреб представників груп.

Науковці М. Уедель та В. Камакура у своїй праці *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* зазначають, що поняття «сегментування ринку» вперше було представлено у 1956 році професором Уенделом Смітом [12, с. 3]. Згідно тлумачення Сміта «сегментування ринку передбачає уявлення гетерогенного (неоднорідного) ринку як деякого числа гомогенних (однорідних) ринків меншого розміру, що відповідає різним перевагам споживачів, а також їх бажанню отримати більш чітку відповідь на свої потреби» [14, с. 6].

Серед зарубіжних спеціалістів в галузі маркетингу дослідженням процесу сегментування займались також Ф. Котлер, Ф. Уебстер, Д. Енджел, Д. Аакер, Г. Хулей, М. МакДональд тощо. Вітчизняні дослідники внесли й свої здобутки у формування поняття «сегментування ринку». За тлумаченням Зозульова О. В.: «Сегментування – це систематизований процес виділення ринкових сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів» [25].

Вважаємо, що для більш ґрунтовного аналізу досліджуваної категорії нам необхідно слідувати методиці професора Старостіної А. О., що вміщує у собі алгоритм із семи етапів:

- 1) Скласти перелік тлумачень поняття «сегментування ринку» вітчизняних та зарубіжних авторів;

- 2) Здійснити аналіз структури досліджуваного поняття (дослідити наявність суті, змісту та результату явища);
- 3) Узагальнити підходи до розкриття суті, змісту та результату економічного явища;
- 4) Класифікувати підходи до тлумачення поняття шляхом виявлення спільних та відмінних рис;
- 5) Здійснити критичний аналіз виявлених підходів до тлумачення поняття «сегментування ринку»;
- 6) Сформулювати авторське визначення категорії «сегментування ринку»;
- 7) Виявити шляхи застосування авторського визначення як підґрунтя для практичного використання категорії [3, с. 5-7].

На першому етапі було сформовано перелік із 32-х визначень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Пошук інформації здійснювався шляхом використання друкованих праць (статей, рефератів, підручників тощо) та веб-ресурсів. Другий та третій етапи передбачали здійснення аналізу структури відібраних понять (виявлення наявності суті, змісту та результату явища). Згідно методики аналізу категорії Старостіної А. О. всі погляди вітчизняних та зарубіжних авторів ми надали в Додатку А, табл. А.1. Пропонуємо розглянути детально декілька визначень (табл. 1.1). Бачимо, що досліджуване економічне явище автори називають по-різному: «сегментування ринку», «сегментація», «стратегія сегментування», «сегментування» тощо.

Таблиця 1.1

Структура поняття «сегментування ринку» у різних підходах авторів

№	Автор/рік/визначення	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Енджел Д., 2007 «Сегментация рынка – это процесс выделения групп людей, схожих по поведению между собой, но отличных от других групп» [17]	«процесс выделения групп людей»	«людей, схожих по поведению между собой, но отличных от других групп»	-

2	Старостіна А.О., 2020 «Сегментування ринку – це систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару, схожий доступ до ринку. Сегментування ринку є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки воно орієнтує на виявлення та задоволення специфічних потреб споживачів» [1]	«систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів; високоефективний засіб конкурентної боротьби»	«споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару, схожий доступ до ринку»	«орієнтує на виявлення та задоволення специфічних потреб споживачів»
3	Сміт У., 1956 «Сегментирование рынка предполагает представление гетерогенного (неоднородного) рынка как некоторого числа гомогенных (однородных) рынков меньшего размера, что отвечает различным предпочтениям потребителей, а также их желанию получить более четкий ответ на свои различающиеся потребности» [14]	«представление гетерогенного (неоднородного) рынка как некоторого числа гомогенных (однородных) рынков меньшего размера»	«что отвечает различным предпочтениям потребителей, а также их желанию получить более четкий ответ на свои различающиеся потребности»	-
4	Котлер Ф. 1999 «Сегментування ринку – це поділ ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс» [15]	«поділ ринку на окремі групи покупців»	«покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс»	-
5	Уебстер Ф. 2005 «Сегментирование рынка – это стратегия дающая компании возможность определить круг клиентов и дифференцировать их по отклику» [16]	стратегія	-	«дающая компании возможность определить круг клиентов и дифференцировать их по отклику»

6	Вінд Й., Кардозо Р., 1974 «As marketing strategy, market segmentation involves first identifying particular segments, and then developing differentiated marketing programs for each of those segments» [18]	«As marketing strategy»	-	«first identifying particular segments, and then developing differentiated marketing programs for each of those segments»
7	Аакер Д., 2007 «Стратегія сегментування означає визначення груп покупців, що різним чином реагують на конкуруючі пропозиції» [19]	«визначення груп покупців»	«що різним чином реагують на конкуруючі пропозиції»	-
8	Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А., 2005 «Сегментація ринку – це розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці» [23]	«розподіл потенційних споживачів на групи»	«за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці»	-
9	Зозульов О.В., 2003 «Сегментування ринку як систематизований процес виділення ринкових сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів» [25]	«систематизований процес виділення ринкових сегментів»	«сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу»	«з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів»
10	Фатхутдінов Р.А, 2000 «Сегментування ринку – це робота з визначення групи споживачів за цільовими сегментами ринку, кількістю, цінами та строками постачання товарів і технологій задоволення потреб. Стратегічне сегментування ринку являю собою дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації» [26]	«робота з визначення групи споживачів; дослідження ринку»	«за цільовими сегментами ринку, кількістю, цінами та строками постачання товарів і технологій задоволення потреб»	«з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації»

Джерело: складено автором

Четвертий етап передбачає виявлення спільних та відмінних рис між поняттями «сегментування ринку» досліджуваних авторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікація існуючих підходів до визначення категорії
«сегментування ринку»**

Автор	Суть поняття «Сегментування»								Наявність змісту	Наявність результату	
	Систематизований процес розподілу	Засіб конкурентної боротьби	Стратегія	Розподіл на групи/сегменти	Виявлення окремих груп в межах загального ринку	Дослідження ринку	Функція маркетингу	Ряд процедур			Метод маркетингу
Старостіна А.О.	+	+								+	+
Сміт У.					+					+	-
Котлер Ф.				+						+	-
Уебстер Ф.			+							-	+
Енджел Д.				+						+	-
Вінд Й., Кардозо Р.			+							-	+
Аакер Д.					+					+	-
Хулей Г.				+						-	-
МакДональд М.		+			+					+	-
Черчилль Г.										+	-
Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А.				+						+	-
Пригара О.Ю., Журило В.В.	+									+	+
Зозульов О.В.	+									+	+
Фатхутдінов Р.А.					+	+				+	+
Циганкова Т.М.							+			-	+
Бутенко Н. В.				+						+	+
Куденко Н.В.					+					-	-
Оснач О.Ф.					+					+	+
Лаврова Ю.В.				+						+	-
Нікітін А. В.				+						+	-
Бойко І.І.					+					+	-
Полторак В.А.					+					+	-
Шевченко Л.С.				+						+	+
Попова Н. В.				+						+	+
Гаркавенко С.С.				+						+	+
Зав'ялов П.С.				+						+	-
Голубков Є.П.				+						+	-
Гольдштейн Г.Я., Катаєв А.В.			+					+		-	+
Броннікова Т.С., Чернявський А.Г.				+						+	-
Кєворков В.В., Леонтєв С.В.									+	+	+
Попов Є.В.					+					-	-
Ширков Ю.					+					+	-

Джерело: побудовано автором за даними Додатку А, табл. А.1

У таблиці 1.2 стисло вказується наявність в категоріях суті, змісту та результату. Звертаємо увагу на те, що в колонці «Суть поняття» вказані всі підходи до опису суті досліджуваної категорії. Надалі розглянемо в чому перетинаються погляди авторів та сформуємо чотири групи з розповсюдженими тлумаченнями суті поняття «сегментування ринку» (рис. 1.1).

СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ – ЦЕ...			
Розподіл на групи/ сегменти	Виявлення окремих груп в межах загального ринку	Систематизований процес розподілу	Стратегія
Котлер Ф. Енджел Д. Хулей Г. Руделіус В. Бутенко Н. В. Лаврова Ю.В Нікітін А. В. Шевченко Л.С. Попова Н. В. Гаркавенко С.С. Зав'ялов П.С. Голубков Є.П Броннікова Т.С.	Сміт У. Аакер Д. МакДональд М. Фатхутдінов Р.А. Куденко Н.В. Оснач О.Ф. Бойко І.І. Полторак В.А. Попов Є. В. Ширков Ю.	Старостіна А.О. Пригара О.Ю. Журило В.В. Зозульов О.В.	Уебстер Ф. Вінд Й. Катаєв А.В

Рис. 1.1 Найбільш розповсюджені визначення суті поняття «сегментування ринку»

Джерело: побудовано автором за даними табл. 1.2

Таким чином, бачимо, що визначення суті поняття як «розподіл на групи/ сегменти» поширене серед більшості зарубіжних та вітчизняних авторів, проте воно не розкриває суть явища у повній мірі. Другу групу складають прихильники визначення суті сегментування як «виявлення окремих груп в межах загального ринку», серед них і Уендел Сміт, хто першим запропонував це поняття. Деякі автори визначають суть сегментування як «стратегія». Усі вище перераховані визначення мають сенс та передають специфіку досліджуваного поняття. Однак найбільш точною, на нашу думку, є все ж таки

суть «систематизований процес розподілу», адже сегментування має здійснюватися згідно поетапної процедури, яку забезпечує дотримання правила систематизації. Дане визначення суті найкраще відображає сучасний стан ринку та його динаміку.

Зміст поняття «сегментування ринку» у більшості випадків визначався авторами як опис виділених груп споживачів: вони повинні мати схожі потреби, смаки та мотивації. Результат явища, в свою чергу, був наявний лише у половини авторів, які за кінцеву мету сегментування вважають:

- можливість задоволення специфічних потреб представників сегмента;
- підвищення конкурентоспроможності;
- розробку для кожного сегмента окремого комплексу маркетингу;
- забезпечення прибутковості діяльності;
- концентрацію та оптимізацію ресурсів;
- реалізацію економічних інтересів виробників і споживачів.

На п'ятому етапі варто здійснити оцінку існуючих підходів до тлумачення категорії «сегментування ринку» шляхом виставлення експертних балів за наступними критеріями:

- «Наявність компонентів визначення: суті – 1 бал, суті та змісту – 3 бали, всіх трьох – 5 балів;
- Поширеність визначення в науковій літературі: від 1-5 балів;
- Теоретична обґрунтованість визначення: від 1-5 балів;
- Доступність для практичного використання: від 1-5 балів» [3, с. 5-7].

Бальне оцінювання категорій досліджуваних авторів надано в Додатку А, табл. А.2. Найбільше балів згідно експертних оцінок отримало визначення науковців Старостіної А.О. та Зозульова О.В. Визначення стислі та чіткі, вміщують всі складові й підкреслюють важливість реалізації економічних інтересів виробників і споживачів. Також доволі ґрунтовними є визначення

наступних авторів: МакДональда М., Бутенко Н. В., Полторак В. А. та Гаркавенка С. С.

Маємо підставу до формулювання авторського визначення: Сегментування – це систематизований процес розподілу споживачів на певні групи, які однаково реагують на запропонований комплекс маркетингу, з метою формування стійких довгострокових конкурентних позицій на ринку. Таблиця 1.3 доводить, що авторське визначення має чітку структуру, що містить три основні компоненти (суть, зміст, результат). Результат явища, в свою чергу, є унікальним та не повторює жодний із підходів вітчизняних та зарубіжних авторів.

Таблиця 1.3

Структура авторського визначення поняття «сегментування ринку»

Категорія	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
Сегментування ринку – це систематизований процес розподілу споживачів на певні групи, які однаково реагують на запропонований комплекс маркетингу з метою формування стійких довгострокових конкурентних позицій на ринку.	систематизований процес розподілу споживачів на певні групи	групи, які однаково реагують на запропонований комплекс маркетингу	з метою формування стійких довгострокових конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку

Джерело: побудовано автором за даними [3, с. 5-7].

Отже, створена авторська категорія, на нашу думку, легко сприймається та запам'ятовується, тож у подальшому може застосовуватись на практиці під час написання наукових робіт. Чітка структура авторського визначення, у свою чергу, надає можливість виявити основні складові економічної категорії.

1.2 Етапи процесів ринкового сегментування та позиціонування товару

Пропонуємо розглянути процес сегментування ринку за розробкою професора Старостіної А.О. Процес вміщує у собі вісім етапів (рис. 1.2). Варто підкреслити важливість принципу систематичності та послідовності при проведенні сегментування, адже лише за умови покрокового розподілу ринку

можна виділити цільові сегменти. Бачимо, що на першому етапі здійснюється підбір критеріїв сегментування, розробляється гіпотеза споживчих мотивацій та здійснюється опис сегментів. На другому етапі у ході дослідження перевіряються розроблені гіпотези.

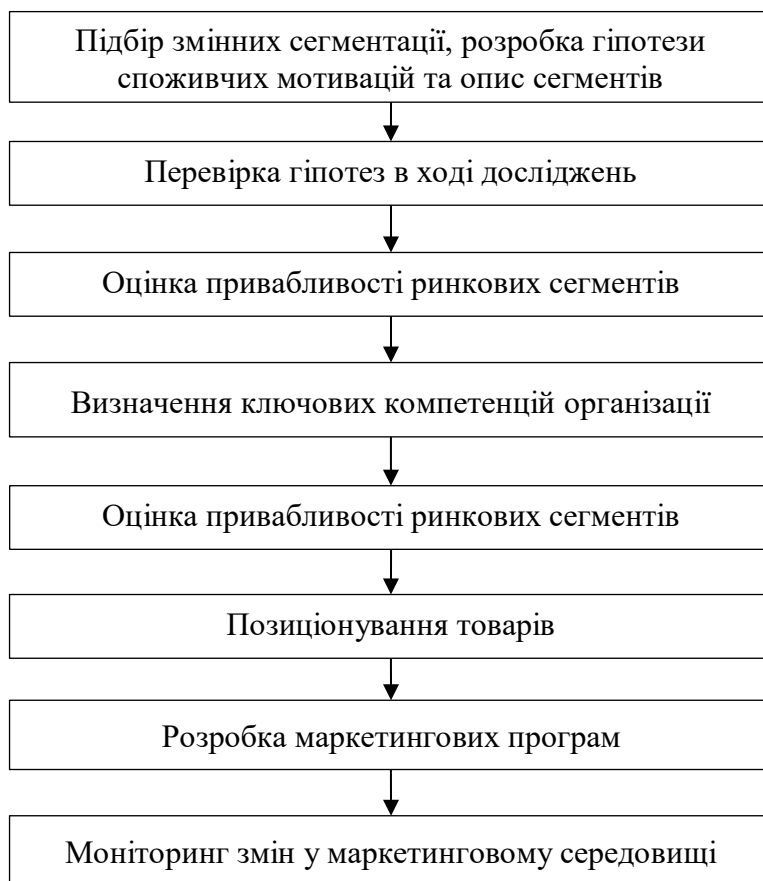


Рис. 1.2 Етапи процесу сегментування ринку

Джерело: побудовано автором за даними [1, с. 75]

Важливо, що на промисловому та споживчому ринках критерії сегментації відрізняються. Беручи до уваги те, що у цій науковій роботі ми досліджуємо промисловий ринок, то подальший процес сегментування будемо розглядати для даного типу ринку. Загальновідома модель сегментування промислового ринку Шапіро-Бонома вміщує у собі найбільш поширені критерії сегментування (рис.1.3). Специфіка моделі полягає у проведенні сегментування від макрофакторів (галузь промисловості, розмір фірми, географічне розташування, технічні та фінансові можливості тощо) до мікрофакторів

(методи здійснення закупки, важливість закупки, розмір замовлення, мотивація, ставлення до ризику тощо).

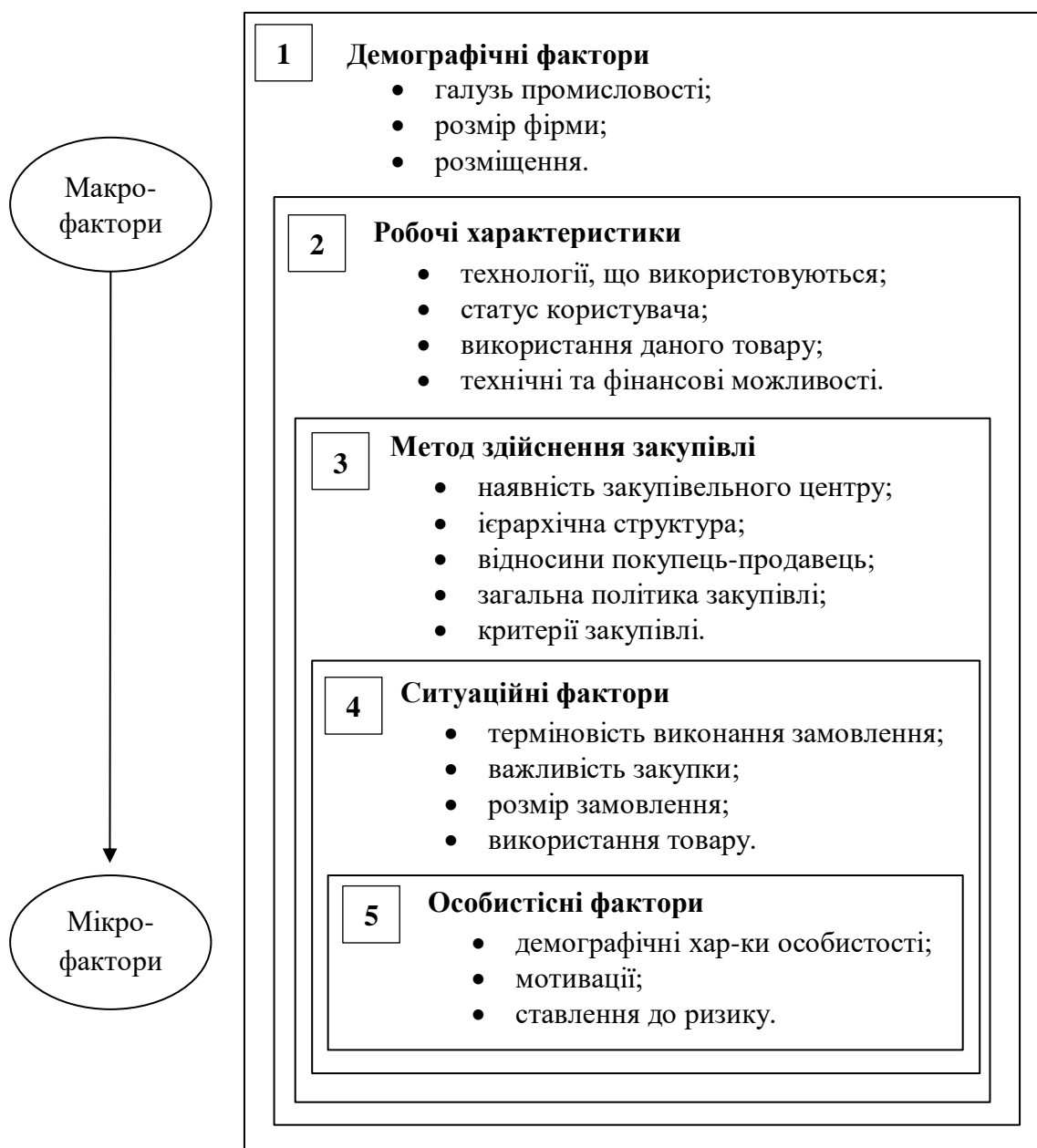


Рис. 1.3 Модель сегментування промислового ринку Шапіро-Бонома
Джерело: побудовано автором за даними [45]

Третій етап процесу сегментування ринку передбачає оцінку привабливості виділених сегментів. Вибір ринкового сегмента визначається за наступними критеріями: розмір і темпи зростання ринку, бар'єри входження, конкуренція у сегменті, доступність до каналів збуту, сезонність попиту, чутливість до ціни тощо. На четвертому етапі сегментування необхідно виявити

ключові компетенції організації на виділених сегментах, тобто дослідити виробничі можливості компанії та ступінь адаптації продукції до потреб цільових сегментів. На цьому етапі можна скористатись матрицею Мак Кінзі - одним із відомих інструментів конкурентного аналізу, що передбачає оцінку привабливості сегмента та конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання (рис. 1.4). На п'ятому етапі здійснюється остаточний вибір сегмента, на який буде направлена маркетингова діяльність.

Привабливість ринку	Високий	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство на ринку
	Середній	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низький	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Скоротити основний капітал
		Низький	Середній	Високий
		Конкурентний статус організації		

Рис. 1.4 Матриця привабливості ринкових сегментів Мак Кінзі
Джерело: побудовано автором за даними [46]

Після вибору найбільш привабливого сегмента постає необхідність у розробці стратегії позиціонування продукції на цільовому сегменті. Процес позиціонування товару, у свою чергу, складається із семи окремих етапів (рис. 1.5). Особливу увагу при розробці позиціонування варто приділити, по-перше, вивченню мотивацій представників сегмента шляхом збору первинної маркетингової інформації. По-друге, дослідженню критеріїв позиціонування конкурентів та їх конкурентних позицій.

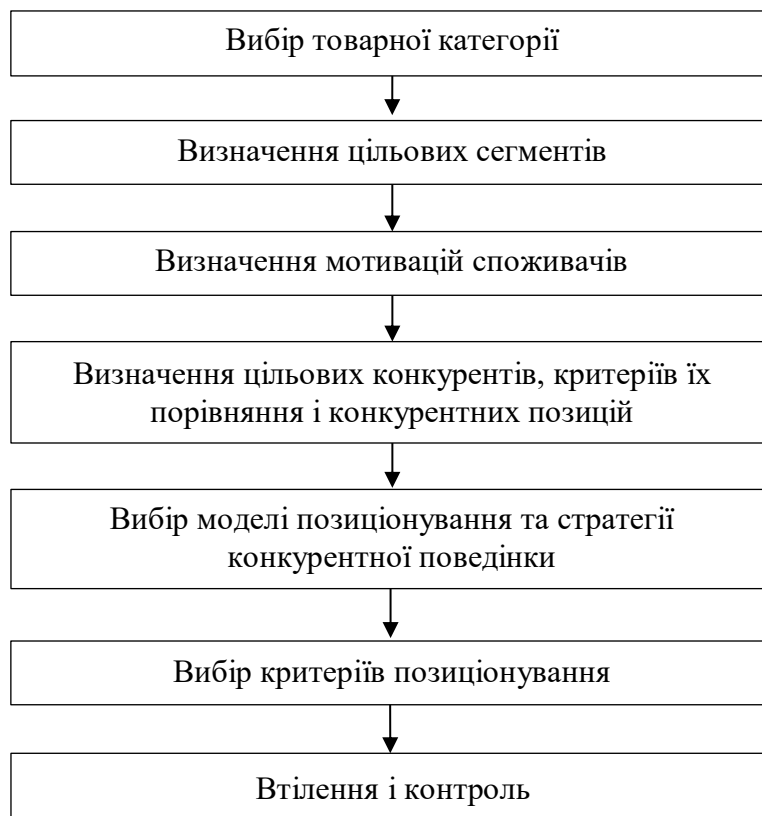


Рис. 1.5 Етапи процесу позиціонування товару

Джерело: побудовано автором за даними [1, с. 80]

Серед підходів до позиціонування виділяють наступні: «позиціонування при наявності домінуючої марки; позиціонування по відношенню до лідера; захисне позиціонування; острівний захист; фланговий захист суббрендами; флангові бренди; позиціонування при відсутності вираженого лідера» [1, с. 80]. Вибір моделі позиціонування може бути здійснений за двома варіантами: паритетне позиціонування (використання тих же критеріїв, що і конкуренти) чи диференційне позиціонування (використання відмінних від конкурентів критеріїв).

Позиціонування товару на ринку може бути здійснене за наступними критеріями: за якістю, технологією, іміджем, ціною або за послугами. Кожен із критеріїв позиціонування повинен містити відповідний показник. Наприклад, показником високої якості товару є наявність сертифікату відповідності певним стандартам якості. Посилити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання можна за рахунок унікальної технології виробництва товару.

Репутація є критерієм позиціонування більшості компаній сфери послуг. Здійснюючи економію на масштабах виробники можуть пропонувати споживачам нижчу ціну товару чи його доставки. Диференціація може будуватись й на післяпродажних послугах, консультуванні під час вибору товару, навчанню персонала, забезпеченням запасними деталями тощо.

Бачимо, що перед суб'єктом господарювання відкривається широкий вибір точок для диференціації. Однак варто пам'ятати: стратегія позиціонування має розроблятися на основі зібраної інформації щодо цінностей споживачів та поточних позицій конкурентів. З метою визначення позиції товару на ринку здійснюється побудова карти сприйняття на основі відібраних критеріїв позиціонування.

При розробці позиціонування важливо взяти до уваги розповсюджені помилки. Основними помилками позиціонування товару визначають: недопозиціонування (споживач не має чіткого уявлення щодо переваг товару), зверхпозиціонування (занадто вузьке уявлення щодо властивостей товару), розмите позиціонування (часта зміна позиціонування), сумнівне позиціонування (влативості товару, у які важко повірити). Фокусування на обраних критеріях позиціонування вамагає від компанії значних зусиль.

Варто зазначити, що процес позиціонування товару на промисловому ринку схожий з етапами позиціонування на споживчому. Суттєва різниця полягає у мотивації споживачів, адже на промосливому ринку переважають саме раціональні мотиви, що певним чином роблять процес позиціонування більш «прозорим». Зважаючи на специфіку досліджуваного товару (органічна ягода) пропонуємо розглянути можливі варіанти критеріїв позиціонування даного товару на промисловому ринку (рис. 1.6). Передбачаємо, що саме особливості технології обробки та переробки ягоди, наявність широкого переліку сертифікатів якості та ціна на продукцію наразі можуть стати найбільш актуальними критеріями позиціонування для виробників органіки.

ТЕХНОЛОГІЯ

Критерії позиціонування за технологією:

- Використання *широкого спектру технологій** обробки та переробки ягоди;
- *Фокусування на одному методі* обробці, переробці;
- *Фокусування на одному виді* ягоди;
- Вирощування та збір *широкого асортименту* ягід;
- Виробництво сировини за *індивідуальним рецептом* замовника чи *ексклюзивним рецептом* виробника.

*Виробники органічної ягоди зазвичай здійснюють обробку та переробку ягідної сировини (у залежності від власних виробничих можливостей) для підвищення доданої вартості на товар. Можливими технологіями обробки, що застосовують при підготовці ягідної сировини є: шокова заморозка IQF, сублімація, сушка ягоди. Технології переробки: ягідне пюре, фруктові наповнювачі, топінги, джеми, сокові концентрати.

ЯКІСТЬ

Критерії позиціонування за якістю:

- Наявність *сертифікатів якості* (Organic Standart, ISO 9001, FSSC 22000, NOPUSDA, (EC) 834/2007, (EC) 889/2008, Halal, Kosher, KRAV тощо).
- Використання *інноваційного високотехнологічного обладнання* на виробничих потужностях;
- Власна *вітчизняна сировина*;
- *Висококваліфікований персонал* виробничого відділу.

ПОСЛУГИ

Критерії позиціонування за послугами:

- Логістика *транспортном виробника*;
- Робота на *давальницькій сировині* замовника;
- Можливість *пакування* на виробничих потужностях виробника;
- Можливість нанесення *маркування замовника* на товар.

РЕПУТАЦІЯ

Критерії позиціонування за репутацією:

- *Досвід роботи* на ринку;
- *Активна експортна діяльність*;
- *Гарантія виконання договірних зобов'язань*;
- *Відсутність рекламаций* з боку споживачів
- Постачальник сировини *для відомих брендів*;
- *Сталий розвиток* компанії-виробника;
- Член *органічних асоціацій/клубів*.

ЦІНА

Здійснюючи економію на масштабах, органічні виробники пропонують промисловим споживачам *нижчу ціну товару чи його доставки*. В умовах воєнного стану промислові споживачі очікуватимуть *на лояльну ціну* закупівлі продукції.

Рис. 1.6 Критерії позиціонування органічної ягоди на промисловому ринку
Джерело: власна розробка автора

Отже, для органічних виробників ягоди існує цілий спектр точок диференціації: від сертифікації продукції до унікальної технології переробки. Розглянувши доцільність використання певних критеріїв для органічних виробників, варто все ж таки підкреслити те, що вибір критеріїв позиціонування остаточно має ґрунтуватись на результатах дослідження споживчих мотивацій цільового сегмента.

1.3 Специфіка мотивації споживачів на промисловому ринку

На думку більшості фахівців в галузі маркетингу, специфіка промислових споживачів виявляється у відмінній мотивації, що характеризується переважанням раціональних мотивів. Виробничо-економічні та техніко-технологічні мотиви стають вирішальними при прийнятті рішення про купівлю.

Розглядаючи систему економічних мотивів споживача варто визначити сутність економічного інтересу промислового споживача, що лежить в основі системи. Згідно дослідження економічних інтересів малого підприємництва науковця Сак Т. В.: «Економічні інтереси підприємства — це система цінностей, які є наслідком існуючих потреб у сфері економічної діяльності, досягнення яких забезпечує реалізацію поставлених цілей на кожному з етапів життєвого циклу підприємства» [48].

Формами реалізації економічних інтересів промислових споживачів можуть бути збільшення доходів, поліпшення соціальних гарантій для працівників, підвищення ефективності виробництва, покращення якості товарів, впровадження інновацій у виробничий процес, залучення інвестицій тощо.

Особливу увагу варто приділити дослідженню мотивів промислових споживачів, які ґрунтуються на необхідності дотримання техніко-технологічних умов виробництва, що, у свою чергу, регламентуються відповідними нормативними документами у кожній галузі. Пропонуємо розглянути сутність нормативних документів та споживчі мотиви, які вони регулюють (табл. 1.4). Бачимо, що технологічна карта, технічний регламент,

сертифікація та стандартизація є нормативними документами, що визначають мотивацію промислового споживача. Варто зазначити, що для операторів ринку органічної продукції техніко-технологічні складові продукції є вирішальними при закупівлі сировини.

Таблиця 1.4

Нормативні документи, що визначають мотивацію промислового споживача

Нормативний документ	Сутність	Споживчі мотиви
Технологічна карта (ТК)	Документ, що складається із переліку інструкцій для робітників, які залучені до виробничого (технологічного) процесу. Зазвичай ТК складається головним інженером підприємства.	-Визначає місце промислового споживача у технологічному процесі й полегшує вибір товару промислового призначення; -Визначає характер продукції (відповідність технологічним стандартам, особливості, комплектацію тощо); -Зазначає необхідність сервісу (технічної підтримки, демонстрації товару).
Технічний регламент	Нормативно-правовий акт, що регулює дотримання вимог до продукції та виробничих процесів, що пов'язані з нею (маркування, пакування, термінологія).	-Надає перелік вимог, які необхідні для виходу на ринок певної країни; -Визначає кластерну приналежність (передбачається, що промисловий споживач буде закуповувати ТПП, які використовують партнери по кластеру).
Серифікація	Процедура, що здійснюється під керівництвом уповноваженого органу, який документально підтверджує відповідність продукції та виробничих процесів вимогам певної країни, що встановлені законодавством.	-Визначають відповідність рівня сервісу та бізнес-процесів (промисловий споживач не обере продукт, сервіс якого не відповідає сфері та принципам його діяльності); -Законодавчо надає дозвіл роботи з певним товаром на території певної країни.
Стандартизація	Інструмент управління якістю на державному рівні, що вміщує у себе процес формування стандартів. Об'єктом стандартизації є продукція, процес чи послуга. Стандарти є обов'язковими.	Промисловий споживач при прийнятті рішення про купівлю очікує, що стандартизована продукція буде відповідати обов'язковим вимогам (вимоги до безпеки продукції, гігієни парці, метрологічні норми, положення щодо технічної єдності у виробничому процесі).

Джерело: побудовано автором за даними [47, с. 33-36]

Окрім загальних економічних та виробничих мотивів дослідники виділяють ще й ряд внутрішньоорганізаційних мотивів, які є індивідуальними для кожного суб'єкта господарювання. Ці мотиви мають визначальну роль при побудові віносин з промисловим споживачем, веденні переговорів, формуванні комерційної пропозиції тощо. Розглянемо типові внутрішньоорганізаційні мотиви (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Внутрішньоорганізаційні мотиви промислових споживачів

Соціальні	-Пошук шляхів самовираження та самоствердження (зазвичай властиві молодому поколінню працівників, які бажають реалізувати усі свої вміння у сфері, де працюють); -Бажання бути самостійним у прийнятті рішень (характерний для працівників, що можуть пожертвувати високою заробітною платою у заміну тому, аби бути самостійними у прийнятті рішень, не залежати від керівника).
Фінансові	-Бажання збагатитися, отримати вигоду; -Економія ресурсів (наприклад, може стосуватись пошуку шляхів оптимізації каналу збуту).
Особистісні	-Бажання уникнути ризиків; -Бажання полегшити виконання певних операцій, зробити їх більш зручними; -Бажання отримати нові знання, йти в одну ногу із часом; -Бажання досягти особистих цілей, самореалізуватись.
Статусні	Пошук шляхів формування власного статусу та іміджу.

Джерело: побудовано автором за даними [47, с. 36-38]

Зважаючи на особливості досліджуваного ринку органіки передбачаємо, що промисловим споживачам, які готові закуповувати органічну продукцію, властиві специфічні мотиви. На основі вище розглянутих мотивів спробуємо сформулювати групи мотивів споживачів органічної продукції промислового призначення (рис. 1.7).

Важливо зазначити, що виробничі мотиви мають вирішальну роль при закупівлі органічної сировини для промислового споживача, адже передбачають отримання продукції, що буде відповідати необхідним стандартам якості та мати відповідну сертифікацію. У власній розробці ми розподілили виробничі мотиви на 2 підгрупи: техніко-технологічні мотиви (обов'язкові) та мотиви виробничого характеру (загальні).

ЕКОНОМІЧНІ МОТИВИ

- Підвищення економічної ефективності виробництва (внаслідок переорієнтації на органічний бізнес);
- Залучення інвестицій (внаслідок прогнозованої прибутковості органічного бізнесу);
- Забезпечення довгострокових конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках;
- Підвищення конкурентоспроможності (внаслідок використання органічної сировини при виробництві кінцевих товарів);
- Збільшення доданої вартості на товар (внаслідок використання у виробництві органічної сировини).

ВИРОБНИЧІ МОТИВИ

Техніко-технологічні:

- Закупівля органічної сировини, яка визначена у виробничому процесі технічним регламентом;
- Закупівля сировини, що відповідатиме органічним стандартам якості та матиме відповідну сертифікацію;
- Використання біорозкладних пакувальних матеріалів для продукції;

Виробничого характеру:

- Покращення якості товарів (за рахунок використання органічної сировини);
- Впровадження інновацій у виробничий процес.

СОЦІАЛЬНІ МОТИВИ

- Виробництво продукції високої якості для кінцевих споживачів;
- Забезпечення працівників належним обсягом заробітної плати;
- Формування соціальної відповідальності в межах корпоративної культури;
- Розвиток культури споживання органічної продукції серед кінцевих споживачів;
- Забезпечення здоров'я населення;
- Формування іміджу соціально-відповідального бренду.

ІНДИВІДУАЛЬНІ МОТИВИ

(мотиви осіб, які беруть участь у процесі вибору постачальника та закупівлі)

- Мотив зниження ризику (за рахунок купівлі сертифікованої продукції);
- Мотив пізнання (бажання вдосконалювати підприємство, йти у ногу з часом, отримувати новий досвід у використанні нової продукції при виробництві);
- Мотив вигоди (бажання людини збільшити прибуток підприємства і як наслідок свій дохід при виробництві товару з доданою вартістю).

ЕКОЛОГІЧНІ МОТИВИ

Організація виробничої діяльності за принципами збереження навколишнього середовища (сталій розвиток)

Рис. 1.7 Групи мотивів споживачів органічної продукції промислового призначення

Джерело: власна розробка автора

Отже, вважаємо, що споживачі, які готові закуповувати органічну продукцію промислового призначення, керуються ще й соціальними та екологічними мотивами, що підкріплюють ключові принципи органічного виробництва. Саме тому ці мотиви були виділені в окремі групи, що доводить особливість мотивації споживачів органічної продукції на промисловому ринку.

Висновки до розділу 1

Серед зарубіжних спеціалістів в галузі маркетингу дослідженню процесу сегментування займалися Ф. Котлер, Ф. Уебстер, Д. Енджел, Д. Аакер, Г. Хулей, М. МакДональд тощо. З-поміж вітчизняних науковців варто виділити Старостіну А. О., Зозульова О. В., Фатхутдінова Р. А., Азарян О. М. Найбільш розповсюдженими тлумаченнями суті явища «сегментування ринку» є: розподіл на групи та сегменти; виявлення окремих груп в межах загального ринку; систематизований процес розподілу; стратегія.

За підсумками аналізу категорії «сегментування ринку», запропонованими вітчизняними та зарубіжними науковцями, й посилаючись на методіку Старостіної А. О. було побудовано власне визначення: Сегментування – це систематизований процес розподілу споживачів на певні групи, які однаково реагують на запропонований комплекс маркетингу з метою формування стійких довгострокових конкурентних позицій на ринку.

Дослідження процесу сегментування ринку надало можливість виявити, що процес вміщує у собі вісім етапів: «підбір критеріїв сегментування, розробка гіпотези, опис сегментів; перевірка розроблених гіпотез; оцінка привабливості виділених сегментів; оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на сегментах; остаточний вибір сегмента, на який буде направлена маркетингова діяльність; розробка позиціонування на цільовому сегменті; розробка маркетингових програм; моніторинг змін у маркетинговому середовищі».

У ході опрацювання теорії було визначено, що критерії сегментації на промисловому та споживчому ринках відрізняються. Нами була розглянута загальновідома модель сегментування промислового ринку Шапіро-Бонома. Специфіка моделі полягає у проведенні сегментування від макрофакторів (галузь промисловості, розмір фірми, географічне розташування тощо) до мікрофакторів (методи здійснення закупки, важливість закупки, мотивація, ставлення до ризику тощо).

Процес позиціонування товару, як складова процесу сегментування ринку, у свою чергу, формується із семи окремих етапів. До них відносять: «вибір товарної категорії; визначення цільових сегментів; дослідження мотивацій споживачів; аналіз конкурентного середовища; вибір моделі позиціонування та стратегії конкурентної поведінки; визначення критеріїв позиціонування; втілення і контроль».

Базуючись на теоретичній основі позиціонування товару та особливостях досліджуваного товару (органічна ягода), нами запропонований перелік можливих варіантів критеріїв позиціонування даного товару на промисловому ринку.

Специфіка промислових споживачів виявляється у відмінній мотивації, що характеризується переважанням раціональних мотивів. До мотивів, якими керується промисловий споживач належать: економічні, виробничі та внутрішньоорганізаційні мотиви. Виробничі та економічні стають вирішальними при прийнятті рішення про закупівлю товарів промислового призначення.

Зважаючи на особливості досліджуваного ринку органіки ми передбачаємо, що промисловим споживачам, які готові закуповувати органічну продукцію, властиві специфічні мотиви. Нами були сформовані групи мотивів споживачів органічної продукції промислового призначення, які містять окремі групи соціальних та екологічних мотивів, що доводить наявність особливостей в мотивації споживачів органічної продукції на промисловому ринку.

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩ УКРАЇНИ ТА ФІНЛЯНДІЇ ДЛЯ ВИРОБНИКІВ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Вплив бізнес-середовища України та Фінляндії на ринкову діяльність виробників органічної продукції

На арені світової економіки скандинавські країни відрізняються екологічністю виробництва, відповідальним ставленням населення до споживання продукції та підвищеним попитом на органіку. Нами обрана Фінляндія для здійснення порівняльного аналізу бізнес-середовищ та виокремлення ключових загроз й можливостей для розвитку ринку органічної продукції в Україні. У рамках порівняння макромаркетингового середовища ринків органічної продукції України та Фінляндії зосередимо увагу на органічній ягоді – одному із перспективних українських товарів, що до початку війни активно реалізувався саме закордоном, однак, сьогодні може стати сировиною для розвитку національної харчової промисловості з метою забезпечення продовольчої безпеки України.

Наразі необхідно здійснити аналіз 6 груп факторів, а саме: політико-правових, економічних, демографічних, технологічних, природних та культурних. Попередній аналіз політико-правового середовища та детальна аргументація факторів представлені у Додатку Б, табл. Б.1. Бачимо, що наразі Україна знаходиться у скрутному політичному становищі. Якщо до війни ринок органічної продукції України знаходився на стадії формування, то сьогодні прогнози щодо його розвитку виглядають дуже сумнівно. У Фінляндії, в свою чергу, ситуація є кращою: відкритих погроз щодо політичної безпеки наразі немає, ефективно працює законодавство та здійснюється пильний контроль за виробництвом органічної продукції.

Підсумкова оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища (табл. 2.1) демонструє, що за воєнного стану позитивний вплив на діяльність українського ринку органіки справляє державна підтримка аграріїв у вигляді спрощених податків, держзамовлень та вигідних умов кредитування. Наразі

аграрні органічні виробники мають поєднатись однією ціллю – забезпечити продовольством населення України, що потерпає від гуманітарної катастрофи, шляхом вигідної реалізації органічної сировини на внутрішньому промисловому ринку.

Таблиця 2.1

Підсумкова оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1. Політична стабільність			
	Фінляндія	7	В країні відсутні політичні зрушення та відповідно ризики їх впливів на ведення бізнесу.
	Україна	-9	За умов воєнного стану органічні продукти не є продукцією першої необхідності. Більше того, органіка має обмежений термін зберігання. Відповідно до цього органічним виробникам варто здійснювати обробку та переробку органічної сировини задля підвищення доданої вартості та подальшого використання сировини в харчовій промисловості.
2. Умови оподаткування для аграріїв			
	Фінляндія	8	З однієї сторони високі податки – це завжди загроза для бізнесу, однак, в країнах Скандинавії спостерігається зворотня ситуація. Громадяни довіряють державі, бо вони отримують справді якісну соціальну підтримку у відповідь. Для підприємців – це можливість отримати державну підтримку з розвитку органічного виробництва за спеціальними програмами.
	Україна	7	Зниження ставки ПДВ для виробників ягідної продукції відкриває можливість заощаджені на виплатах податку кошти направляти на заходи, необхідні для функціонування бізнесу за умов воєнного стану.
3. Державний контроль стану продовольчої безпеки в країні			
	Фінляндія	8	Держава активно підтримує національних виробників, що підпорядковуються як міжнародним, так і державним стандартам. Це надає можливість компаніям відчувати себе впевнено та бути лідерами на внутрішньому та зовнішньому ринку органіки.
	Україна	6	Держава застосовує механізми підтримки для агровиробників та запроваджує спеціальні платформи взаємодії, що надає можливість українським аграріям підтримувати продовольчу безпеку України та не збанкрутувати за умов воєнного стану.

4. Законодавство на ринку землі			
Фінляндія	8	Відсутність обмежень щодо володіння землею надає можливість розвивати сільське господарство у напрямку органічного вирощування.	
Україна	7	Зняття мораторію за відкриття ринку землі в Україні надає можливість землевласникам вільно розпоряджатись землею. За умов воєнного стану законодавство України надає можливість землевласникам, чия земля розташована на територіях, на яких ведуться бойові дії, звільнитись від плати за землю до кінця 2022 року.	
5. Державний контроль якості органічних продуктів			
Фінляндія	9	Фактор є можливістю для компаній-виробників зарекомендувати себе як надійних постачальників якісної органічної продукції та сформувати позитивний імідж як на внутрішньому, так і міжнародному ринку за рахунок відповідної сертифікації.	
Україна	8	Дія Закону «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», наявність державного логотипу для маркування вітчизняної органічної продукції та наявність офіційних органів сертифікації дає можливість для розвитку органічного ринку в Україні та переорієнтації неорганічного виробництва на органічне. Однак, за умов воєнного стану перед державою першочергово постає необхідність у фінансовій підтримці органічного сектору, інакше даний сегмент занепаде внаслідок високої ризикованості бізнесу.	
6. Рівень корупції			
Фінляндія	9	Фактор є можливістю для виробників здійснювати свою діяльність прозоро, підкреслюючи репутацію надійного оператора органічного ринку.	
Україна	-7	Внаслідок широкомасштабного вторгнення Росії на територію України рівень корупції може підвищитись за рахунок втрати контролю над більшістю процесів. Держава має брати на себе контроль за корупцією в країні в умовах воєнного стану.	

Джерело: створено автором

Перейдемо до попередньої оцінки другої групи факторів макромаркетингового середовища, економічних (Додаток Б, табл. Б.2). Варто підкреслити, що ринок органічної продукції в Україні ще у 2021 році знаходився лише на стадії формування: спостерігалось незначне прискорення темпів росту ринку, поступово збільшувались площі органічних земель та тільки-но почав формуватися попит серед українців на продукцію вітчизняних виробників. Фінляндія, в свою чергу, попри продовольчу інфляцію, демонструє позитивну динаміку росту ринку органіки та споживання ягоди. Більше того, у

країні налагоджена діяльність нішевих роздрібних мереж органічної продукції та збільшується частка органічних земель.

Підсумкова оцінка впливу економічних факторів макросередовища (табл. 2.2) демонструє, що в Україні станом на 2022 рік виникають загрози з боку продовольчої інфляції та припинення чи уповільнення експортно-імпортних операцій в Україні. Проте за державної підтримки змінюються умови кредитування для аграріїв, здійснюються держзакупівлі матеріалів для посівної та контролюються ціни на пальне, що допомагає українським аграріям не втратити бізнес, а навпаки, підтримувати продовольчу безпеку країни.

Таблиця 2.2

Підсумкова оцінка впливу економічних факторів макросередовища

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1. Прояв інфляції в країні			
	Фінляндія	-1	Держава має здійснювати контроль над цінами на товари першої необхідності та підтримувати продовольчу безпеку шляхом виробництва/експорту продовольчих запасів.
	Україна	-6	Держава має підтримувати аграріїв шляхом надання фінансової підтримки, заохочення підприємців об'єднуватися задля підтримки національної продовольчої безпеки. Наразі органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки органічної ягідної сировини. Товари ягідної переробки (заморожена ягода, ягідні снеки, джеми, сік) можуть стати продуктом «на крайній випадок» для споживача у воєнний час, адже мають довгий термін зберігання.
2. Умови кредитування аграріїв			
	Фінляндія	6	Банки охоче надають можливість отримати короткострокові кредити під 7,7%, що дає поштовх до розвитку органічного виробництва в країні.
	Україна	9	Механізм державної підтримки за умов воєнного стану надає можливість українським аграріям брати кредити у банках на пів року під 0%, що позитивно впливає на функціонування бізнесу, що буквально виживає в такому скрутному становищі.
3. Площа с/г земель, зайнятих під органічне виробництво			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для компаній-виробників нарощувати виробництво органіки та розширювати асортимент як ягід так і продукції переробки.

Продовження таблиці 2.2

	Україна	-4	З однієї сторони, фактор є можливістю для уряду заохочувати виробників об'єднувати свої зусилля, кооперувати один з одним задля підтримки продовольчої безпеки країни. З другої – наявні площі недостатні для нормального функціонування ринку органічної продукції в умовах воєнного стану. Більше того, величезну загрозу для українських аграріїв становить мінування окупантами 1/6 площі території України. Держава має вжити активні заходи з розмінування території, однак, як зазначається, на це підуть роки.
4. Темпи росту ринку органіки			
	Фінляндія	8	Ринок органіки збільшується з кожним роком, що надає можливість як іноземним так і національним виробникам нарощувати обсяги виробництва органічної продукції.
	Україна	-6	Ринок органіки збільшується, однак, повільними темпами. В умовах воєнного стану цього недостатньо для нормального функціонування підприємств. Таким чином органічним виробникам наразі рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок.
5. Обсяги споживання на ринку ягоди			
	Фінляндія	8	Ягода – важливий елемент фінської традиційної кухні, адже північний клімат забезпечує країну лісами, багатими на дику ягоду. Відповідно до цього фактор є можливістю для компаній-виробників нарощувати обсяги виробництва органічної ягоди.
	Україна	-4	Не зважаючи на незначні обсяги споживання ягоди, вона все ж таки користується попитом серед населення у сезон. Проте в умовах воєнного стану ягоди не входять у перелік харчових продуктів першої необхідності. Наразі органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки органічної ягідної сировини. Товари ягідної переробки (заморожена ягода, ягідні снеки, джеми, сік) можуть стати продуктом «на крайній випадок» для споживача у воєнний час, адже мають довгий термін зберігання.
6. Обсяги внутрішнього виробництва ягоди			
	Фінляндія	6	Зважаючи на кількість ягоди, що росте на території країни, однак, не збирається, у компаній-переробників ягоди є можливість нарощувати виробництво похідних продуктів.
	Україна	-3	Величезну загрозу наразі для українських аграріїв становить мінування окупантами 1/6 площі території України. Держава має вжити активні заходи з розмінування території, однак, як зазначається, на це підуть роки.

Продовження таблиці 2.2

7. Обсяги імпорту ягоди			
	Фінляндія	4	Обсяги імпорту не перевищують обсяги експорту, що свідчить про можливість і надалі нарощувати обсяги експорту ягоди закордон або розвивати внутрішній ринок.
	Україна	-2	Наразі імпорт ягоди не є першочерговою задачею для України. За можливістю імпортуватись будуть товари першої необхідності та з довгим терміном зберігання. Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки ягідної сировини.
8. Обсяги експорту ягоди			
	Фінляндія	6	Маючи стабільний внутрішній попит на органічну ягоду, Фінляндія може активно експортувати дикі лісові ягоди закордон, що надає можливість і надалі нарощувати виробництво.
	Україна	-7	За умов сповільнення чи неможливості здійснювати експортні поставки товарів країнам-партнерам внаслідок руйнування важливої логістичної інфраструктури, органічним виробникам варто концентруватись на внутрішньому промисловому ринку.
9. Розгалуженість роздрібних мереж			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для компаній-виробників нарощувати виробництво органіки та розширювати асортимент як ягід так і похідної продукції з метою реалізації її у звичайних та нішевих роздрібних мережах.
	Україна	-3	За умов воєнного стану роздрібні мережі мають виплачувати виробникам, чого наразі не робить більшість магазинів. Держава має здійснювати контроль за вчасними виплатами та контролювати дефіцит продуктів, наприклад, за рахунок держзакупівель.
10. Рівень конкуренції у галузі			
	Фінляндія	7	З однієї сторони збільшення операторів на ринку органіки визначається як загроза посилення конкуренції, однак, з іншої сторони це можливість ділитися досвідом та об'єднуватись у спілки з метою розвитку діяльності.
	Україна	8	Українським органічним виробникам необхідно об'єднати зусилля задля збереження майбутнього врожаю та підтримки продовольчої безпеки України.

Джерело: створено автором

Посилаючись на попередню оцінку впливу демографічних факторів макросередовища (Додаток Б, табл. Б.3) бачимо, що на противагу Україні, демографічна ситуація у Фінляндії стабільна. Фіни задоволені своїм життям, відчувають захищеність та благополуччя, тож і далі будуть підтримувати цей рівень розвитку, надаючи перевагу якісним товарам. Підсумкова оцінка впливу

демографічних факторів макросередовища (табл. 2.3) демонструє, що на операторів органічного ринку України прямий вплив здійснює гуманітарна катастрофа, що виникла в країні внаслідок вторгнення Росії. За таких умов змінюються настрої населення та споживчі переваги, що вимагає реакції з боку органічних виробників. Більше того, значною загрозою для аграріїв є суттєве зменшення робочої сили внаслідок міграції українців за кордон та військовозобов'язаності чоловіків працездатного віку.

Таблиця 2.3

Підсумкова оцінка впливу демографічних факторів макросередовища

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1. Міграційні процеси в країні			
	Фінляндія	7	Міграція українців до Фінляндії у пошуках прихистку відкриває можливість для фінських органічних виробників залучати їх на сезонні роботи по збору ягід, таким чином фінансово забезпечуючи українців.
	Україна	-7	З метою проведення надзвичайно важливої посівної кампанії та сезонних робіт в Україні надається можливість бронювання військовозобов'язаних працівників, що мають бути задіяні при посівній чи під час збирання врожаю, шляхом подання заявки до Міністерства оборони України.
2. Стан гуманітарної безпеки			
	Фінляндія	7	Фактор є можливістю для Фінляндії сформувати позитивний імідж країни та заохочувати вітчизняні компанії до нарощувати виробництво товарів першої необхідності з метою надання гуманітарної допомоги українцям.
	Україна	-8	Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай).
3. Рівень зайнятості в с/г галузі			
	Фінляндія	5	Переорієнтація компаній на органічне рослинництво цільових с/г культур (наприклад, ягід), які забезпечують населення новими, переважно сезонними, робочими місцями (збір врожаю, сортування, механічна обробка ґрунту, тощо) сприятиме розвитку внутрішнього органічного ринку, що, в свою чергу, допоможе розвивати людський та соціальний капітал й посилити конкурентоспроможність виробників органіки.

Продовження таблиці 2.3

	Україна	-6	З метою проведення надзвичайно важливої посівної кампанії та сезонних робіт в Україні надається можливість бронювання військовозобов'язаних працівників, що мають бути задіяні при посівній чи під час збирання врожаю, шляхом подання заявки до Міністерства оборони України.
4. Поживна цінність ягоди для організму людини			
	Фінляндія	8	Зважаючи на поживну цінність ягоди - це продукт, який дозволяє будь-який вид харчування (кетодієта, палеодієта, рослинна, тощо). Фактор є можливістю для нарощування обсягів виробництва органічної ягоди, підкреслюючи її натуральність та користь для організму.
	Україна	5	
5. Кількість хворих на цукровий діабет			
	Фінляндія	5	Зважаючи на розгортання захворювання серед населення органічні виробники можуть охопити сегмент діабетиків, пропонуючи ягоду, адже цей продукт рекомендований до вживання при цукровому діабеті. Ягоди не калорійні, містять повільні вуглеводи та їх глікемічний індекс нижче середнього. До того ж варто робити акцент на тому, що органіка – це чистий продукт та справжнє джерело вітамінів для імунітету людини.
	Україна	5	
6. Рівень освіченості населення			
	Фінляндія	8	Фіни обізнані у користі органічних продуктів для здоров'я, що відкриває можливість перед компаніями-виробниками нарощувати органічне виробництво та активно просувати продукцію на території країни.
	Україна	2	За умов війни навіть обізнані у користі органіки для здоров'я споживачі, відведуть такі товари на другий план внаслідок високої вартості. Наразі люди в Україні виживають, тож органічним виробникам варто продавати власну сировину для подальшої переробки на продукти, які наразі є життєво необхідними чи мають довгий термін зберігання.

Джерело: створено автором

Попередній аналіз науково-технічних факторів впливу демонструє необхідність розвитку логістичної інфраструктури та використання агротехнологій у сфері сільського господарства (Додаток Б, табл. Б.4). За підсумковою оцінкою впливу науково-технічних факторів макросередовища (табл. 2.4) основною загрозою для розвитку українського ринку органіки виступає руйнування окупантами логістичних шляхів та виробничої інфраструктури. За таких умов складно, а в деяких випадках - зовсім

неможливо здійснювати виробничу діяльність та розповсюджувати товар як всередині країни, так і за її межами.

Таблиця 2.4

**Підсумкова оцінка впливу науково-технічних факторів
макросередовища**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1. Особливості органічного вирощування			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для органічного виробника вийти на міжнародні ринки та отримати статус чесного та якісного постачальника продукції.
	Україна	7	Органічне вирощування не передбачає використання хімічних добрив та засобів захисту рослин, таким чином дане господарство не вимагає імпортування цих матеріалів. Даний фактор є важливим при скрутній фінансовій ситуації українських аграріїв в умовах війни. Органічним виробникам рекомендується не псувати землю, засаджуючи неорганікою аби тільки не збанкрутувати. Отримання чистої землі, що придатна для органічного вирощування, це довготривалий процес, що займає роки. Виробники мають об'єднати зусилля задля проведення посівної кампанії та сезонних робіт аби втриматися на ринку та забезпечити продовольчу безпеку України.
2. Особливості технології обробки свіжих ягід, що застосовуються на підприємствах			
	Фінляндія	7	Технологія шокової заморозки передбачає використання обладнання, шок-фрізери. При даній обробці всі поживні властивості ягоди зберігаються, адже не застосовується глибинна заморозка, що надає можливість позиціонувати свою продукцію як джерело справжніх вітамінів.
	Україна		
3. Рівень розвитку логістичної інфраструктури			
	Фінляндія	7	Фактор є можливістю органічним виробникам нарощувати виробництво та здійснювати швидку логістику власних товарів.
	Україна	-8	За умов війни та руйнівного стану логістичної інфраструктури підприємства органічного сектору, що не зазнали пошкодження на їх виробничих потужностях, мають здійснювати обробку та переробку ягоди на місці, аби подовжити термін її зберігання. Реалізація підготовленої ягідної сировини має бути здійснена на підприємствах, що знаходять територіально близько.

4. Ступінь застосування інноваційних агро-технологій у с/г секторі			
	Фінляндія	7	Фактор надає можливість використовувати винаходи у с/г сфері з метою чіткого контролю за станом рослин. Автоматизація процесів переробки дає можливість нарощувати обсяги виробництва товарів.
	Україна	5	За умов воєнного стану заміна людських ресурсів інноваційними рішеннями з контролю за землею та врожаєм може знизити ризики втрати людського життя.

Джерело: створено автором

Надалі проведемо попередню оцінку впливу культурних факторів макросередовища на ринки органічної ягоди досліджуваних країн (Додаток Б, табл. Б.5). У Фінляндії культурне середовище надає чимало можливостей для розвитку внутрішнього попиту на органіку. Фіни чітко розуміються на органіці, її користі для організму та навколишнього середовища. Органічні продукти для них – це не просто назва, це філософія життя. Підсумкова оцінка впливу культурних факторів макросередовища (табл. 2.5) надала можливість визначити, що наразі відбувається зміна споживчих пріоритетів як на промисловому, так і на споживчому ринку. Бачимо трансформацію від звичного способу життя споживача до виживання. Однак, позитивним чинником є стрімке зростання патріотизму серед українців, що посилює прихильність до вітчизняних брендів та може стати вагомим критерієм при позиціонуванні продукції.

Таблиця 2.5

Підсумкова оцінка впливу культурних факторів макросередовища

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1. Культурне сприйняття продукту (ягода)			
	Фінляндія	9	Фактор є можливістю для нарощування обсягів виробництва ягоди, пошуків шляхів її переробки, розробки цікавих рецептів з використання даного продукту для просування.
	Україна	3	Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай).

2. Культурне сприйняття органічних продуктів			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для нарощування обсягів виробництва органічної ягоди, підкреслюючи її натуральність та користь для організму.
	Україна	3	Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки органічної ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай).
3. Наявність змін в раціоні харчування населення з початком війни в Україні			
	Фінляндія	5	Фактор є можливістю для нарощування обсягів виробництва органічної ягоди, підкреслюючи її натуральність та користь для організму.
	Україна	-7	Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки органічної ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай).
4. Поширення тенденції до ведення здорового способу життя			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для нарощування обсягів виробництва органічної ягоди, підкреслюючи її натуральність та користь для організму.
	Україна	5	Фактор є можливістю будувати стратегію позиціонування продукції органічних виробників з акцентом на користь для організму людини натуральної продукції, вирощеної за принципами органічного виробництва.
5. Ступінь підтримки вітчизняного виробника			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для фінських виробників нарощувати вітчизняне виробництво та ефективно просувати його на ринок.
	Україна	9	Фактор є можливістю будувати стратегію позиціонування продукції органічних виробників з акцентом на натуральність та користь с/г продукції, що вирощена на рідній українській землі.

Джерело: створено автором

Розглянемо природні фактори впливу на виробників органіки (Додаток Б, табл. Б.6). Зміна клімату та деградація ґрунтів становить значні загрози для обох країн. Особливої небезпеки для всього світу набувають можливі екологічні наслідки війни на території України. Підсумкова оцінка впливу природних факторів макросередовища представлена у Додатку Б, табл. Б.7. Сезонність ягідного бізнесу та особливості органічного вирощування посилюють ризик втрати врожаю та майбутніх прибутків. З метою подолання загрози уряд України має забезпечити аграріїв на законодавчому рівні та надати фінансову підтримку.

На основі коефіцієнтів важливості визначимо зважену оцінку кожної групи факторів (табл. 2.6). Варто звернути увагу на те, що коефіцієнти важливості в країнах відрізняються: у Фінляндії найбільш важливими були виділені політичні, економічні та культурні (ягода для фінів є важливою частиною національної культури), а в Україні найбільш важливі – політичні (підтримка аграріїв на законодавчому рівні в умовах війни), економічні (низькі темпи росту ринку органіки, інфляція, умови кредитування аграріїв) та демографічні (гуманітарна катастрофа, міграція населення та відсутність робочої сили).

Таблиця 2.6

Зведена таблиця зважених оцінок макрофакторів Фінляндії та України

№	Фактори макросередовища	Важливість факторів		Зважена оцінка	
		Фінляндія	Україна	Фінляндія	Україна
1	Політичні	0,25	0,30	12,25	3,6
2	Економічні	0,25	0,25	15	-4,5
3	Демографічні	0,10	0,20	7,6	-0,8
4	Науково-технічні	0,05	0,05	1,45	0,55
5	Культурні	0,20	0,05	7,6	0,65
6	Природні	0,15	0,15	1,2	-1,2
7	Всього	1	1	45,1	-1,7

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

Порівняння макромаркетингового середовища ринків органічної ягоди України та Фінляндії показало, що економіка Фінляндії та політичне регулювання є ефективним. Підприємства країни дійсно орієнтовані на сталий розвиток, турботу про навколишнє середовище та споживача, який бажає споживати виключно натуральну продукцію. Органіка для фінів – це філософія життя, з якої українцям варто взяти приклад. Україна, в свою чергу, зазнає руйнування за всіма сферами внаслідок нападу Росії на її територію. Існування органічного ринку України на межі занепаду. Наразі всі вітчизняні органічні виробники мають направляти зусилля на підтримання продовольчої безпеки в Україні. Основними загрозами для розвитку ринку органіки України є:

- Політичний конфлікт на території держави;
- Підвищений рівень корупції та шахрайства в умовах війни;
- Зростання цін на матеріально-технічні ресурси для аграріїв;

- Прогнозоване зменшення попиту на органічні продукти, які не є товарами першої необхідності;
- Потужні міграційні процеси в країні;
- Дефіцит робочої сили необхідної для проведення посівної кампанії та сезонних робіт;
- Гуманітарна катастрофа у більшості міст країни;
- Руйнування важливої логістичної та виробничої інфраструктури;
- Зміна споживчої поведінки в умовах війни та надання переваги товарам першої необхідності та довгого терміну зберігання;
- Екологічні наслідки війни, мінування с/г угідь та лісів;
- Сезонність бізнесу.

Незначними за кількістю, проте вагомими за суттю є наступні можливості для органічних виробників:

- Полегшені умови оподаткування для аграріїв під час воєнного стану;
- Державні програми із забезпечення продовольчої безпеки в країні;
- Вигідні умови кредитування для аграріїв під час військових дій;
- Особливості органічного вирощування, що не вимагає імпорту хімічних добрив та засобів захисту рослин;
- Посилення патріотизму серед українців, що спонукає їх надавати перевагу вітчизняній продукції.

На жаль, в умовах активних бойових дій загрози для розвитку ринку органіки, та й функціонування будь-якого бізнесу загалом, суттєво переважають над можливостями, однак, уряд закликає підтримувати економіку країни навіть у такі скрутні часи. Державні програми з допомоги вітчизняним аграріям дають шанс органічним виробникам утриматись на ринку та зробити внесок у формування продовольчої безпеки України.

Надалі проведемо детальну порівняльну характеристику культурного середовища Фінляндії та України за індексами нідерландського соціолога Герта Хофстеде (рис.2.1) для глибшого розуміння культурних особливостей кожної з

націй. Варто підкреслити, що дані, надані у вільному доступі, були зібрані починаючи з початкових досліджень Хофстеда між 1967 і 1973 роками та доповнені у 2001 році. Постає необхідність у проведенні ґрунтовного дослідження змінних культурного середовища в рамках кожного з індексів для розуміння того, як змінилась культура країн за більш ніж 20 років.

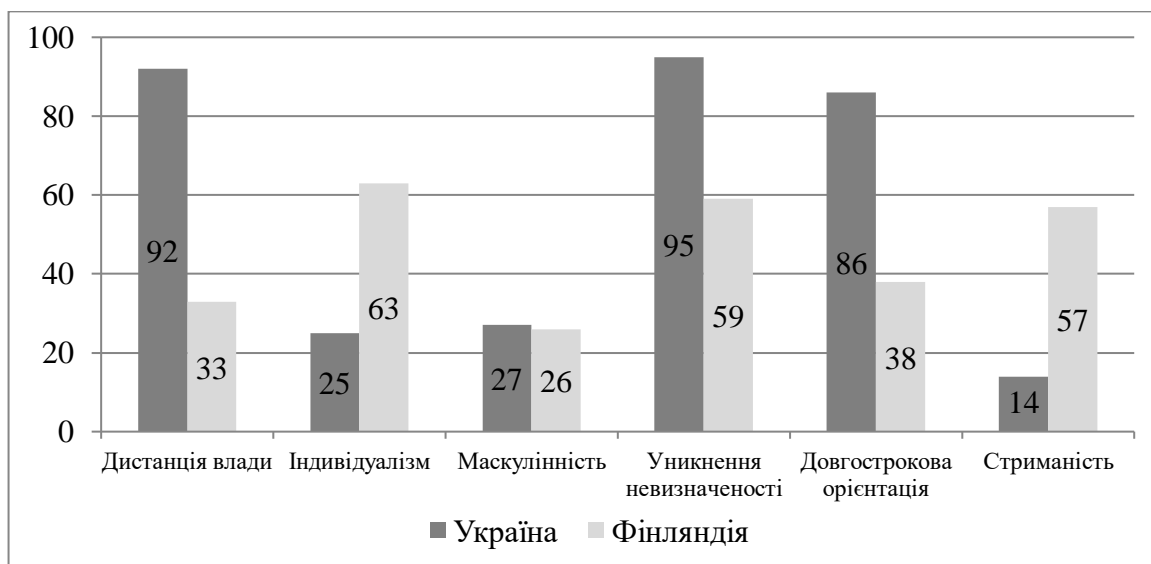


Рис. 2.1 Порівняльна характеристика Фінляндії та України за культурними факторами Хофстеде

Джерело: створено автором за даними [123]

Для порівняння за індексом дистанції влади нами було досліджено 6 показників: ступінь втручання держави до бізнес-процесів, стиль керівництва, рівень делегування повноважень, можливість просування кар'єрними сходами, наявність у мові спеціальних конструкцій, що підкреслюють соціальну нерівність, наявність в культурі спеціальних ритуалів/жестів, які підкреслюють ієрархію (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняння країн за індексом дистанції влади

Змінна	Дистанція влади	
	Фінляндія	Україна
Стиль керівництва	За фінським підходом до управління перед персоналом відкриваються можливості для досягнення результату, на відміну від управління, заснованого на наказах.	В Україні виділяють три розповсюджені стилі керівництва: демократичний, ліберальний та авторитарний.

Ступінь втручання держави до бізнес-процесів	У країні спостерігається чітке розподілення функцій між бізнесом і владою. Можливості для старту бізнесу однакові для всіх, підтримується конкуренція.	Важливу роль в діловій атмосфері України належить уряду. Для ведення бізнесу важливі знайомства. В умовах війни держава надає значну підтримку вітчизняному бізнесу.
Рівень делегування повноважень	Управління здійснюється знизу до верху. На переговорах присутні не тільки керівники, а й підлеглі, до думки яких прислуховуються та поважають.	Для більшості українських підприємств характерна жорстка централізація та недостатнє мотивування підлеглих.
Можливість просування кар'єрними сходами	Просування можливе, відсутній зв'язок між віком і кар'єрним ростом підлеглого.	Просування кар'єрними сходами можливе. Проте варто брати до уваги фактор присутності в бізнесі родичів, яких просувають у першу чергу.
Наявність у мові спеціальних конструкцій, що підкреслюють соціальну нерівність	«Привіт!» - норма вітання і для звернення підлеглого до керівника. Більшість компаній є сімейними підприємствами, тому формальність тут не вітається. У розмові не використовуються звернення «пан» або ж «пані», не називаються титули, звання. Звертатися «на Ви» прийнято до людей старшого віку.	У звертанні при першій зустрічі варто використовувати звання та прізвище. За відсутності вченого звання використовується приставка «Пані» або «Пан» (разом з прізвищем).
Наявність в культурі спеціальних ритуалів/жестів, які підкреслюють ієрархію	Фіни не сприймають фамільярності, особливо при знайомстві. Стримане рукоштовпання без додаткових жестів - найпоширеніше вітання. Краще не висловлюватися жєстами.	При першій зустрічі використовується рукоштовпання та підтримується зоровий контакт.

Джерело: створено автором

У фінських компаніях панує неформальна атмосфера, підлеглі та керівники рівні між собою. Відсутні специфічні мовні конструкції при звертанні, що вказують на ієрархію. Україна, у свою чергу, більш формальна держава. Однак ступінь втручання української влади до бізнес-процесів за умови війни позитивно впливає на підтримання економіки країни.

Для порівняння культур країн за індексом індивідуалізму розглянемо ступінь зосередженості на індивідуалістських інтересах місцевих жителів при прийнятті управлінських рішень та дослідимо різницю між професіональним та особистим життям (табл. 2.8). Як бачимо, фіни колективно приймають рішення,

так само як і українці. Для фінів не характерне горіння на роботі, а українці часто можуть жертвувати своїм особистим життям заради кар'єри.

Таблиця 2.8

Порівняння країн за індексом індивідуалізму

Індивідуалізм		
Змінна	Фінляндія	Україна
Зосередження на індивідуаліних інтересах при прийнятті управлінських рішень	У бізнесі цінується командна робота, взаємодопомога, обговорення спільних робочих планів. Фіни схильні до визнання успішності роботи команди.	В українському суспільстві переважають колективістські риси, що проявляються більшою мірою через доброзичливість. Однак також є місце індивідуалістичним цінностям, що проявляються через самоспрямованість. В умовах війни за свободу проти держави-агресора український народ об'єднався як ніколи. Всіх поєднала одна ціль – свобода нації.
Різниця між професійною діяльністю і особистим життям	Для фінів розділені поняття «робота» і «особисте життя». Всі робочі питання вирішуються в робочий час. Дзвонити фіну до початку його робочого дня або після його закінчення, а також у вихідні та свята - поганий тон.	Міжнародний кадровий портал hh.ua. зазначає: «58% респондентів відзначають, що їм доводилося жертвувати сім'єю заради кар'єри, а 23% вдається гармонійно поєднувати роботу і особисте життя».

Джерело: створено автором

В індексі маскулінності/фемінності розглянемо диференціацію між ролями жінок й чоловіків в країнах, а також співвідношення між кар'єрними та сімейними цінностями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняння країн за індексом маскулінності

Маскулінність		
Фактор	Фінляндія	Україна
Диференціація між ролями жінок та чоловіків	Рівноправність грає важливу роль в фінському суспільстві. Чоловіки і жінки рівні між собою. У відпустку по догляду за дитиною йдуть як тато, так і мама. Батьки самі вирішують, хто з них працює, а хто залишається з дитиною.	Українки часто зазнають дискримінації та стереотипів. Однак культура України зазнає чималих змін. На передовій в умовах війни багато українок беруть до рук зброю та відважно борються за свободу своєї країни.

Співвідношення між сімейними та кар'єрними цінностями	У числі бізнес-цінностей: конкретна спрямованість на забезпечення основних прав людини, а також на стабільність економіки. Переважають життєві цінності, що традиційно асоціюються з жіночою сферою: скромність, пріоритет людських взаємин, допомога іншим, особливо слабким.	Низькі показники за індексом маскулінності ще раз підтверджують історичний факт, що Україна ніколи не була патріархальною країною. Її культура відрізнялася особливою соціальною роллю жінки, що відбилося на ментальних характеристиках народу.
---	--	--

Джерело: створено автором

Згідно дослідження Фінляндія відрізняється від України рівноправністю між жінками та чоловіками. У Фінляндії відсутня дискримінація на роботі, чого не можна сказати про Україну. Варто підкреслити, що Фінляндії властива фемінна культура, як і Україні. У країнах переважають життєві цінності, що традиційно асоціюються з жіночою сферою: скромність, пріоритет людських взаємин, допомога іншим.

Під час порівняння країн за індексом уникнення невизначеності було досліджено ступінь самостійності в прийнятті управлінських рішень, ставлення до особистого простору, ризиків; ступінь схильності до контролю та планування, а також сприйняття альтернативної точки зору (табл. 2.10). Бачимо, що обидві нації цінують свій власний простір, альтернативну думку та уникають ризиків.

Таблиця 2.10

Порівняння країн за індексом уникнення невизначеності

Уникнення невизначеності		
Змінна	Фінляндія	Україна
Ступінь самостійності в прийнятті рішень	Фіни самостійно приймають рішення після ретельного зважування. Змінити думку без вагомих аргументів для фінів дуже важко.	Вторгнення Росії на територію України остаточно вплинуло на формування у нації відповідальності за власну долю, політичної позиції. Розвіялись очікування, що хтось інший зможе вирішити їх проблеми.
Ставлення до особистого простору	Для фінів дуже важливий їх особистий простір, їм не подобається пильний контроль. Достатня відстань - витягнута рука.	Дослідники зазначають, що більшість українців інтроверти та піклуються, перш за все, за проблеми власного оточення. Це пояснює цінність родини для українців.

Продовження таблиці 2.10

Ставлення до ризиків	Фіни - народ практичний і схильний заздалегідь прораховувати всі можливі ризики.	У справах українці часто інертні і нерішучі. Намагаються уникнути невизначеності та ризиків.
Ступінь прийняття іншої точки зору, думки	Цінується ініціатива. Не варто сидіти та чекати на розпорядження. Також фіни уникають висловлювань на політичні теми.	Українці толерантні та терпимі до думок інших.
Ступінь схильності до контролю та чіткого планування діяльності/ процесів	Планування проявляється у всьому (прийняття бюджету на наступний рік, графік відпусток, список маркетингових заходів). Горизонт довгострокового планування становить не менше 5-10 років.	Українці - господарський народ, вони наполегливі та далекоглядні. Хазяйновитість і прагматичність змушують українців прагнути до накопичення і комфорту.

Джерело: створено автором

Під час розгляду індексу довгострокової орієнтації було досліджено контроль робочого часу, ставлення до запізнення та до довгострокового планування. Розглянемо ці фактори більш детально (табл. 2.11). Бачимо, що усі важливі питання з фінами та українцями варто вирішувати виключно у робочий час та чітко спланувати дату переговорів, аби вона не співпала із запланованою відпусткою. Обидві нації схильні до чіткого планування всіх процесів заздалегідь та дуже суворо ставляться до запізнень.

Таблиця 2.11

Порівняння країн за індексом довгострокової орієнтації

Довгострокова орієнтація		
Змінна	Фінляндія	Україна
Контроль робочого часу	Особисті розмови та справи в робочий час не заохочуються, мають здійснюватись у позаробочий час.	Робочий день стандартний (9:00-18:00). Час для телефонних розмов має бути обмежений рамками робочого дня.
Ставлення до запізнень	У Фінляндії час – це гроші в прямому сенсі цього слова. Не можна спізнюватися на зустріч.	Запізнення не вітається. Завжди потрібно брати час з запасом так, як можуть виникнути непередбачувані обставини.
Схильність до довгострокової орієнтації	Фінська корпоративна культура передбачає високий ступінь планування.	Українські підприємці схильні до довгострокової стратегічної орієнтації бізнесу. Все виконується чітко за планом та рідко пускається на самоплив.

Джерело: створено автором

Індекс стриманості досліджуваних країн розглядався у розрізі рівня задоволеності життям та ступеня контролю над емоціями (табл. 2.12). Фіни – щаслива нація, що відчуває захищеність та благополуччя. Бачимо, що Фінляндія за індексом щастя у 2020 році посіла 1 місце серед 153 країн [107].

Таблиця 2.12

Порівняння країн за індексом стриманості

Стриманість		
Змінна	Фінляндія	Україна
Рівень задоволеності життям	Одна з головних цінностей суспільства - це якість життя. Люди працюють, щоб жити, а не живуть для роботи, тому для фінів не типове горіння на роботі.	Рівень задоволеності життям українців внаслідок війни знаходиться на найнижчому рівні. Бойові дії сильно вплинули на моральний стан населення.
Ступінь контролю над життям та емоціями	Важливими національно-психологічними особливостями фінів є: ощадливість, слабкий ступінь емоційності, стриманість, обережність в поведінці.	Певна закритість для зовнішнього світу породжує витримку і наполегливість. Для більшості українців характерна така риса як емоційність.

Джерело: створено автором за даними [107]

Фіни стримані та ощадливі, надають перевагу повільному та щасливому життю. На настрої українців, у свою чергу, війна нанесла сильний вплив. Сьогодні кожний українець відчуває несправедливість та біль за свою країну, родину та націю. Експертна оцінка факторів за індексами Герта Хофстеде представлена у Додатку Б, табл. Б.8.

Для ґрунтовнішого аналізу культурних особливостей досліджуваних країн пропонуємо здійснити порівняльний аналіз бізнес-етикету Фінляндії та України. Розкриємо такі параметри: риси ділового етикету, підхід до спілкування, пунктуальність, відношення до справи, раціон харчування, форма одягу, форма вітання, мова переговорів, теми для спілкування, подарунки (Додаток Б, табл. Б.9).

Отже, культури України та Фінляндії мають чимало точок перетину у розрізі кожного із індексів. У країнах превалюють життєві цінності, що традиційно асоціюються з жіночою сферою: скромність, пріоритет людських взаємин, допомога іншим. Обидві нації цінують свій власний простір, альтернативну думку та уникають ризиків. Однак згідно дослідження Фінляндія

відрізняється від України рівноправністю між жінками та чоловіками. Проте культура України зазнає чималих змін. На передовій в умовах війни багато українок беруть до рук зброю та відважно борються за свободу своєї країни. На відміну від фінів, що вважають себе щасливими, українці відчують несправедливість та біль за свою країну, родину та націю. Діловий етикет країн різниться у темпераменті народів: фіни стримані, організовані та розважливі, українці – емоційні та надзвичайно гостинні.

2.2 Конкуренційні позиції вітчизняних виробників органічної ягоди на ринку України

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 [78]. 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 [97].

Потужні гравці ринку спеціалізуються на ягодах, що користуються найбільшим попитом (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 попитом у споживачів.

Розглянемо бар'єри входження у галузь органічної продукції за допомогою п'ятифакторної моделі конкурентних сил М. Портера (табл. 2.13). Найбільші ризики для входження у галузь спостерігаються з боку споживачів та товарів-

замінників. За умови складного фінансового становища промислові споживачі, надаватимуть перевагу альтернативній продукції, що буде є на порядок нижче від органічної.

Таблиця 2.13

П'ятифакторна модель конкурентних сил М. Портера

Загроза конкуренції всередині галузі	
Рівень впливу - середній	
Аргументація	Органічних виробників ягоди на ринку налічується близько 154 станом на 2020 рік. До початку бойових дій на території України підприємства працювали у своєму ритмі, виходячи з розмірів власного земельного банку та врожайності ягідних культур. Спостерігалось 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 й оформлюють митні 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	Війна здійснює вплив на всі сфери бізнесу, особливо це стосується такої ризикової діяльності як ягідівництво. Органічним виробникам рекомендується не псувати землю, засаджуючи неорганікою аби тільки не збанкрутувати. Отримання чистої землі, що придатна для органічного вирощування, це довготривалий процес, що займає роки. Виробники мають об'єднати зусилля задля проведення посівної кампанії та сезонних робіт аби втриматися на ринку та забезпечити продовольчу безпеку України.
Загроза з боку нових конкурентів	
Рівень впливу - низький	
Аргументація	Загалом 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. Найближчими роками появи нових потужних конкурентів на ринку органічної ягоди не передбачається внаслідок нерентабельності даного бізнесу в умовах війни.
Напрямок дій	Наявним органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай).

Загроза з боку постачальників	
Рівень впливу - низький	
Аргументація	Більшість підприємств галузі здійснює переробку на власних виробничих потужностях з використанням власної ягідної сировини. Органічне виробництво не передбачає використання імпортних хімічних добрив та засобів захисту рослин.
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.
Загроза з боку споживачів	
Рівень впливу - високий	
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. За умов війни споживчі переваги українців змінились у сторону придбання товарів першої необхідності. У нагоді стають товари довготривалого зберігання такі як консервована продукція та поживні снеки. Підприємства харчової промисловості при закупівлі ягідної сировини звертатимуть увагу на ціну та наявність логістичних послуг. Проте експерти органічного ринку зазначають, що органічні виробники не планують переорієнтувати свою діяльність на неорганічну, адже війна завершиться і органічний бізнес буде продовжувати розвиватись новими темпами, бо за ним майбутнє. Тож при закупівлі ягідної сировини для подальшого використання у виробництві перевага надаватиметься постачальникам, що пройшли органічну сертифікацію.
Напрямок дій	Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай). Важливим фактором наразі є ефективне ринкове сегментування та позиціонування товару, реалізація продуманої комунікаційної стратегії, яка допоможе віднайти клієнтів у важкий для бізнесу час.
Загроза з боку товарів-замінників	
Рівень впливу - високий	
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. За умов війни споживчі переваги українців змінились у сторону придбання товарів першої необхідності У нагоді стають товари довготривалого зберігання за доступною ціною такі як консервована продукція та поживні снеки.
Напрямок дій	Органічним виробникам рекомендується орієнтуватись на внутрішній промисловий ринок з метою подальшої переробки ягідної сировини для виробництва товарів довгого терміну зберігання (джеми, снеки, чай, заморожена ягода).

Джерело: побудовано автором

Як можна побачити з проведеного аналізу, основними загрозами конкурентного середовища галузі для органічних виробників є товари-замінники та споживачі. 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. 2.2).

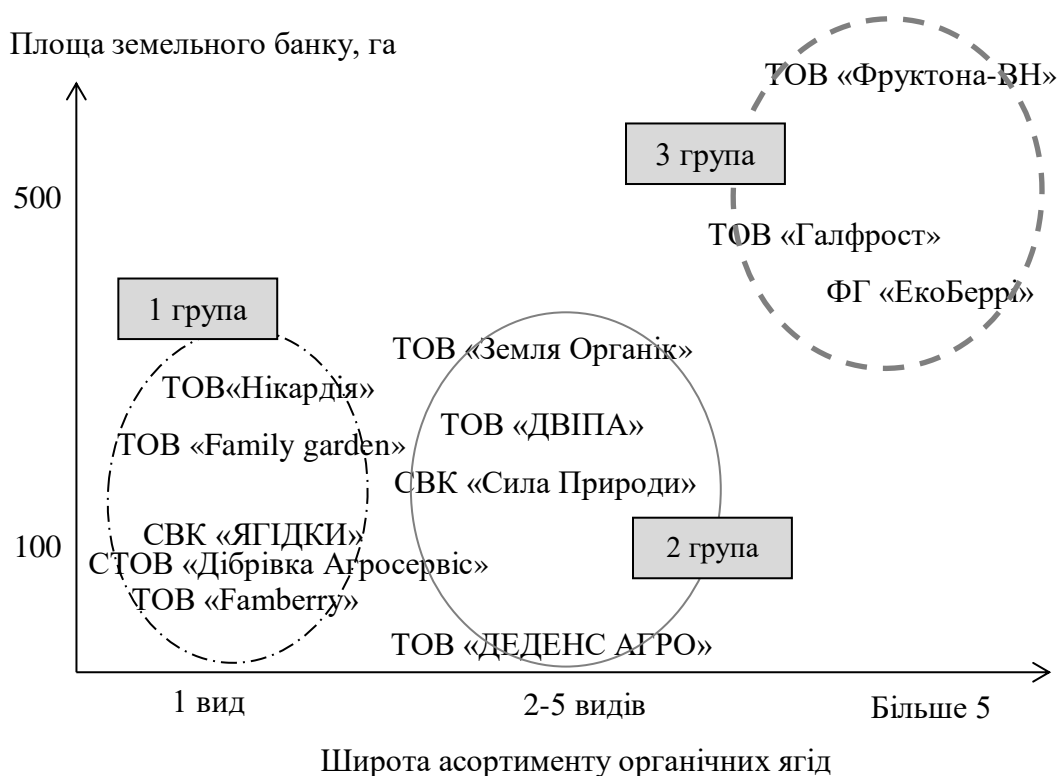


Рис. 2.2 Карта стратегічних груп конкурентів на ринку органічної продукції України (у сегменті органічної ягоди)

Джерело: побудовано автором

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. 2.14).

Таблиця 2.14

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
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: фруктова сировина, свіжа та заморожена ягода.	Компанія на ринку діє з 2017 р., реалізує продукцію як на локальному B2B ринку, так і за кордоном.

Експортна діяльність	15+ (США, ЄС)	ЄС, Схід, США, Канада	ЄС
Широта асортименту	14 видів	9 видів	13 видів
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 соків, 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.

Джерело: побудовано автором за даними [125, 126, 127]

Найближчим конкурентом для компанії «Фруктона-ВН» згідно критеріїв порівняння виявилася компанія «Галфрост». Виробники здійснюють власноруч переробку ягідної сировини та реалізують її на промисловому локальному та міжнародному ринку. Компанія «Еко Бері», в свою чергу, переробку не здійснює, а реалізує органічну ягоду у свіжому, свіжемороженому чи висушеному вигляді.

Наступним кроком проведемо оцінювання сильних та слабких сторін компанії «Фруктона-ВН» порівняно з основними конкурентами (табл. 2.15). За результатами експертного оцінювання лідером з невеликим відривом стала компанія «Галфрост». Підприємство має найбільшу кількість наявних сертифікатів, присутнє як на B2B, так і на B2C ринку. Продукція компанії активно просувається в соціальних мережах.

Аналіз сильних і слабких сторін компанії «Фруктона-ВН» у порівнянні з основними конкурентами на ринку органічної ягоди України

№	Показник	«Фруктона-ВН»	«Галфрост»	«Еко Беррі»
1	Площа органічних земель, га	9	5	4
2	Сертифікація	7	9	6
3	Експортна діяльність	8	6	5
4	Широта асортименту ягід	7	5	8
5	Досвід роботи на ринку	8	6	4
6	Наявність власної ТМ на В2С ринку	0	9	0
7	Технологія обробки ягоди	8	7	7
8	Здійснення переробки ягоди	8	7	0
9	Наповненість сайту контентом	6	8	7
10	Заходи з просування продукції	5	9	7
Всього		66	71	48

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок

Надалі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності компанії «Фруктона-ВН» на ринку органічної ягоди (рис. 2.3).

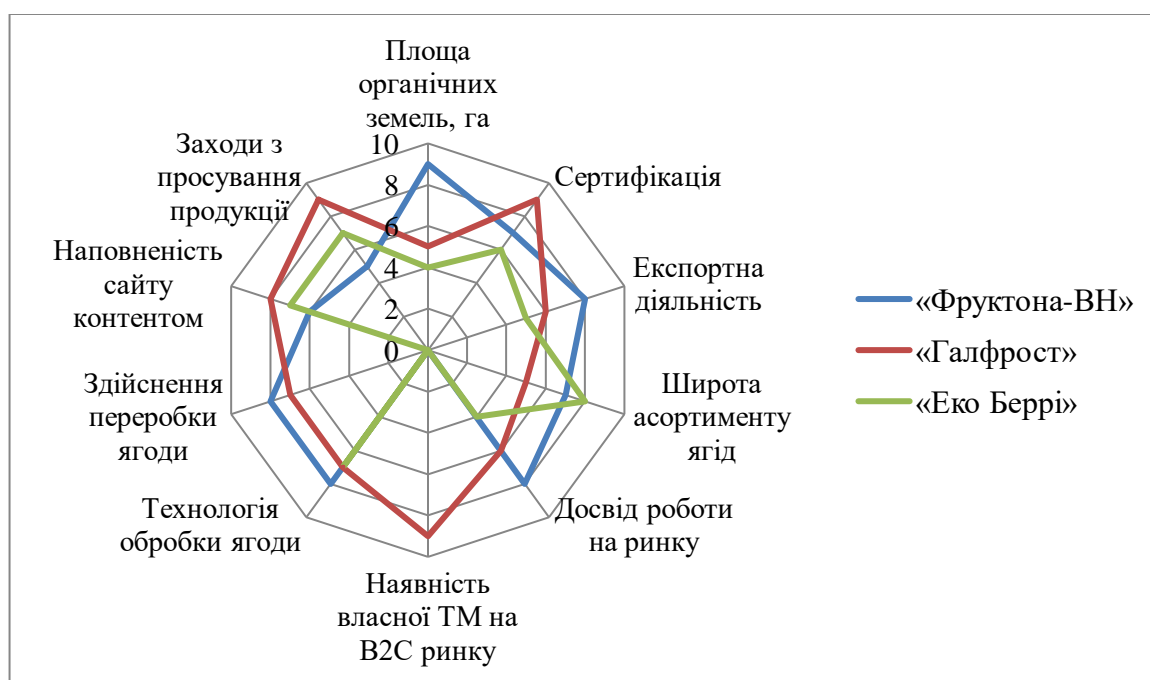


Рис. 2.3 Багатокутник конкурентоспроможності компанії «Фруктона-ВН»

Джерело: складено автором за даними табл. 2.15

Згідно багатокутника сильними сторонами ТОВ «Фруктона-ВН» є найбільший розмір органічного земельного банку, активна експортна діяльність, 20-річний досвід роботи на ринку, різноманітність технологій, що

використовуються на підприємстві та широта асортименту ягідних культур. Однак, слабкими сторонами, що вимагають вдосконалення виступають: відсутність компанії на споживчому органічному ринку, недостатнє наповнення сайту контентом та слабе просування.

Надалі визначимо напрямок розвитку діяльності компанії «Фруктона-ВН» в кризових умовах, спричинених війною на території України, шляхом побудови матриці Ансоффа та вибору оптимальної стратегії інтенсивного росту для досліджуваної компанії (рис. 2.4).

		Ринок	
		Існуючий	Новий
Товар / послуга	Існуючий	Стратегія глибокого проникнення (забезпечує розвиток продажів на існуючих ринках)	Стратегія розвитку ринку (розвиток продажів шляхом впровадження існуючих товарів на нові ринки)
	Новий	Стратегія розвитку товару (здійснюється за рахунок покращення нових товарів)	Стратегія диверсифікації (вихід компанії на нові види діяльності та ринки з метою посилення конкурентних позицій та досягнення більшої частки ринку)

Рис. 2.4 Матриця Ансоффа

Джерело: побудовано автором

Компанія «Фруктона-ВН» працює на промисловому ринку України, здійснюючи постачання своєї переробленої продукції до українських харчових підприємств, а також експортуючи за кордон. Внаслідок активних бойових дій логістична інфраструктура зазнала пошкоджень, що сповільнює чи унеможлиблює здійснення експортних операцій найближчим часом. Таким чином серед стратегій інтенсивного росту виробнику «Фруктона-ВН» рекомендовано застосувати стратегію розвитку ринку, що надасть можливість віднайти шляхи реалізації наявної продукції, що виробляється підприємством, на нових промислових ринках, віднайти найбільш привабливий сегмент.

Серед загальних конкурентних стратегій за Портером (рис. 2.5) виробнику «Фруктона-ВН» рекомендовано застосувати стратегію фокусування на основі диференціації та зосередитись на одному чи двох найбільш привабливих

сегментах, які ми віднайдемо у ході сегментування. Стратегічний аналіз конкуренції на ринку органічної ягоди України показав, що виражений лідер на даному ринку відсутній. Серед стратегій конкурентної поведінки компанії «Фруктона-ВН» варто застосувати стратегію зайняття ринкової ніші. Такий вибір допоможе оптимізувати ресурси виробника та направити зусилля на той сегмент, на якому виробник буде конкурентопримочним за умов нестабільної економічної та політичної ситуації в країні.



Рис. 2.5 Матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера

Джерело: побудовано автором

Останнім кроком у дослідженні конкуренції на ринку органічної продукції України у сегменті органічної ягоди є побудова матриці SWOT-аналізу (табл. 2.24), що формується на основі найбільш вагомих факторів макро- та мікроринкового середовища з метою підведення підсумків стосовно поточного становища компанії «Фруктона-ВН» на ринку органічної ягоди та задля визначення її подальших дій.

Бачимо, що за умов активних бойових дій загрози для розвитку ринку органіки, та й функціонування будь-якого бізнесу загалом, суттєво переважають над можливостями. Більше того, постає необхідність у роботі над слабкими сторонами компанії, що виявляються у відсутності на споживчому ринку, недостатньому наповненні сайту контентом та слабкому просуванні.

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства «Фруктона-ВН» на ринку органічної продукції України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Значний розмір земельного банку, задіяного під органічне вирощування; 2. Активна експортна діяльність (15+ країн); 3. 20-річний досвід роботи на ринку; 4. Широта асортименту ягідних культур; 5. Різноманітність технологій обробки та переробки ягоди, що використовуються на підприємстві; 6. Швидка реакція до змін у споживчому попиті на ринку.	1. Компанія не присутня на споживчому ринку; 2. Недостатнє наповнення сайту контентом; 3. Незначний бюджет на просування; 4. Відсутність активної виставкової діяльності; 5. Незначна кількість рекламних публікацій у спеціалізованих онлайн виданнях.
Можливості	Загрози
1. Полегшені умови оподаткування для аграріїв під час воєнного стану; 2. Державні програми із забезпечення продовольчої безпеки в країні; 3. вигідні умови кредитування для аграріїв під час військових дій; 4. Особливості органічного вирощування, що не вимагає імпорту хімічних добрив та засобів захисту рослин; 5. Посилення патріотизму серед українців, що спонукає їх надавати перевагу вітчизняній продукції.	1. Політичний конфлікт на території України; 2. Підвищений рівень корупції та шахрайства в умовах війни; 3. Зростання цін на матеріально-технічні ресурси для аграріїв; 4. Прогнозоване зменшення попиту на органічні продукти, які не є товарами першої необхідності; 5. Потужні міграційні процеси в країні; 6. Дефіцит робочої сили необхідної для проведення посівної кампанії та сезонних робіт; 7. Гуманітарна катастрофа у більшості міст країни; 8. Руйнування важливої логістичної та виробничої інфраструктури; 9. Зміна споживчої поведінки в умовах війни та надання переваги товарам першої необхідності та довгого терміну зберігання; 10. Екологічні наслідки війни, мінування с/г угідь та лісів; 11. Сезонність бізнесу.

Джерело: побудовано автором

Однак, не дивлячись на ризикованість органічного бізнесу, уряд закликає підтримувати економіку країни навіть у такі скрутні часи. Державні програми з допомоги вітчизняним аграріям дають шанс органічним виробникам утриматись на ринку та зробити внесок у формування продовольчої безпеки України.

2.3 Мотивація закупівлі органічної продукції суб'єктами господарської діяльності на ринку України

Метою маркетингового дослідження є визначення споживчих мотивацій українських підприємств харчової промисловості при закупівлі органічної ягідної сировини, яка необхідна для подальшого виробництва харчових продуктів.

Методи збору інформації: особисте інтерв'ю, анкетування за допомогою Google Forms. Термін виконання: збір та обробка даних (1 березня – 1 квітня 2022 року). Бюджет: безкоштовно.

Межі дослідження:

- Сегмент: українські підприємства харчової промисловості великого та середнього розміру, що використовують ягідну сировину для виробництва подальшої продукції (молочна продукція, випічка, кондитерські вироби, консервна продукція, снеки, дитяче харчування тощо). До сегменту входять як наявні так і потенційні клієнти компанії «Фруктона-ВН»;
- Експерти: виробники с/г продукції, члени асоціацій, спілок чи клубів з питань агробізнесу, фахівці ринку органічної продукції;
- Географічні межі: Україна;
- Часові межі: короткостроковий період;
- Продукт: органічна ягода та продукція ягідної переробки (ягідне пюре, наповнювачі, свіжеморожена та сушена ягода).

Анкети для маркетингового дослідження розроблялись на основі пошукових питань, що представлені в Додатку В, табл. В.1. Анкети для кінцевих промислових споживачів та експертів, у свою чергу, знаходяться у Додатку Г та Д відповідно.

У процесі дослідження було опитано двадцять експертів. Серед них: представники підприємства SmartFarming, що спеціалізуються на технологічних розробках для агроринку (включаючи техпідтримку для органічного рослинництва); представників компанії BlueBerry - виробника

ягідної продукції на українському ринку; незалежні експерти органічного ринку України.

Дослідження показало, що вплив російського вторгнення на територію України виявилось в наступних наслідках для підприємств харчової промисловості: Порушилися логістичні ланцюги, наявна затримка поставок; Знизилась купівельної спроможності кінцевого споживача; Знизилась об'єми та якість врожаю, так як не всі підприємства мали можливість проводити повний комплекс весняних робіт; Значне здорожчання та дефіцит добрив та паливно-мастильних матеріалів; Зникли деякі постачальники та покупці; Виникли проблеми з робочою силою; Відбулися зміни в поведінці кінцевих споживачів – вони надають перевагу товарам першої необхідності, тож багато підприємств зіштовхнулися з відсутністю попиту на їх продукцію та як наслідок призупинили діяльність; Невизначеність не дає можливості планувати роботи та оцінювати ризики.

Найбільш розповсюдженими причинами, що можуть спонукати підприємства закуповувати сировину саме вітчизняного походження, на думку експертів, є економія на логістичних витратах та підтримка українських виробників на тлі російської агресії.

Вагомими причинами, що спонукають підприємства харчової промисловості закуповувати саме органічну сировину є: набуття конкурентоспроможності на міжнародному ринку (17/20 респондентів), наявність органічної сертифікації на підприємстві-замовнику, що вимагає закупівлі органічної сировини (14/20 респондентів) та розширення ринку збуту за рахунок залучення попиту з боку кінцевих споживачів, які надають перевагу органічній продукції (13/20 респондентів).

Вирішальними факторами для підприємств харчової промисловості при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини, на думку експертів є: наявність міжнародних та національних сертифікатів якості, широта асортименту продукції та наявність органічних сертифікатів (рис. 2.6).

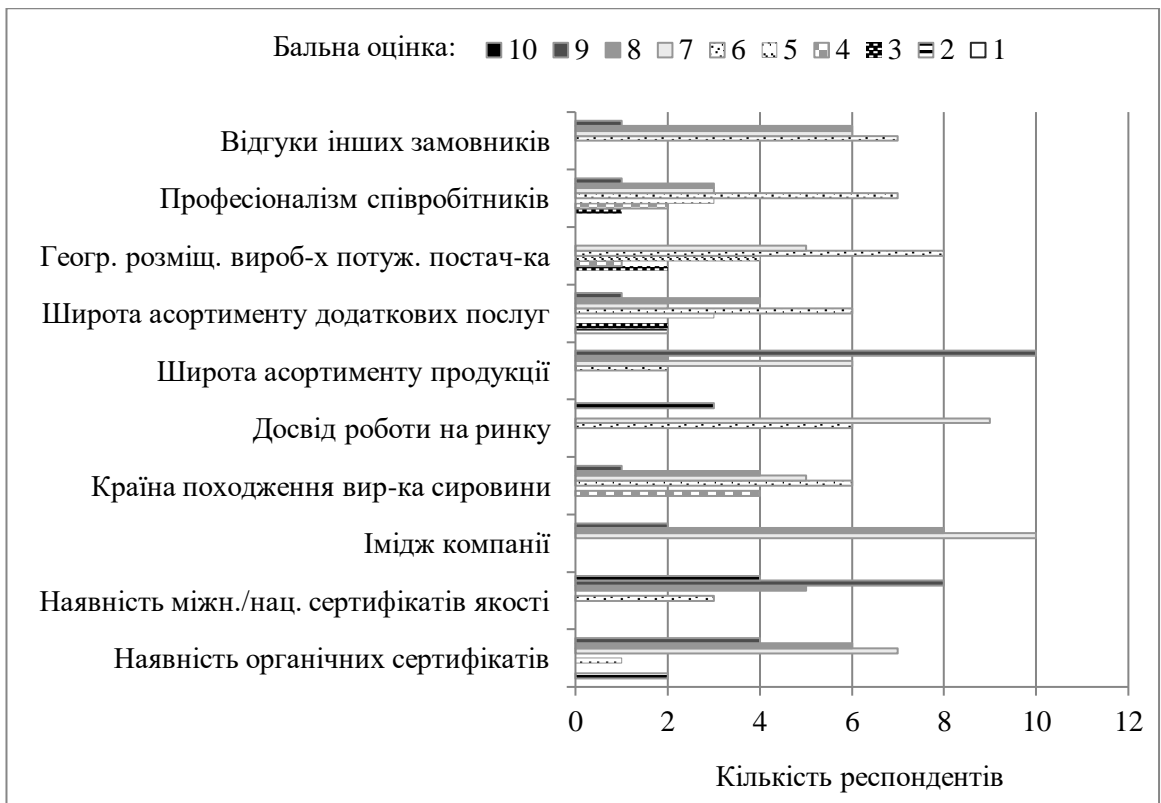


Рис. 2.6 Значущість факторів, для підприємств харчової промисловості при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Надалі розглянемо, які додаткові послуги були б цікаві замовникам, на думку респондентів (рис. 2.7).

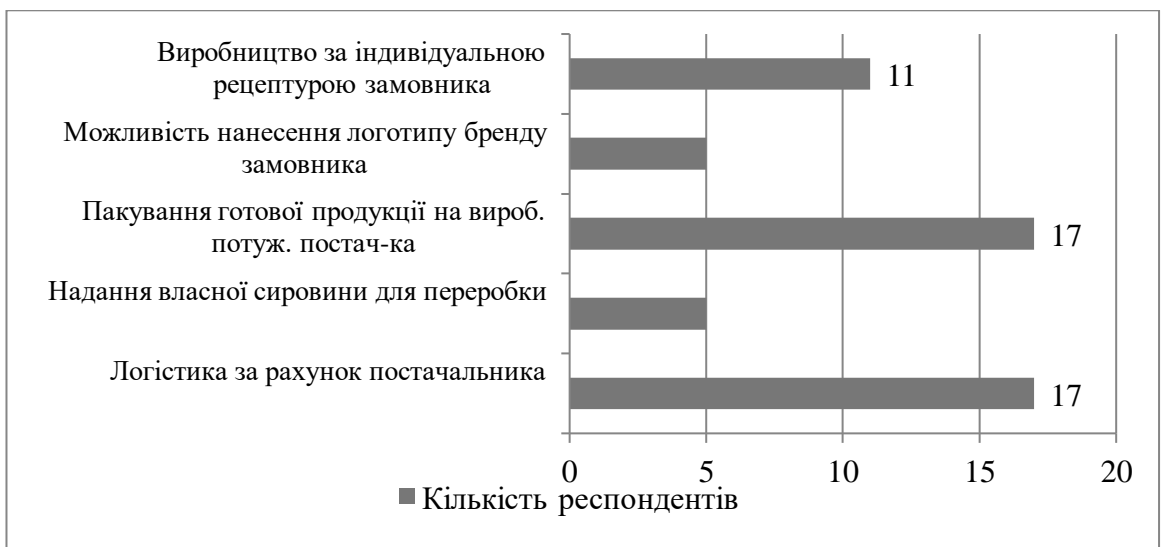


Рис. 2.7 Оцінка додаткових послуг, які були б актуальні підприємствам харчової промисловості

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Бачимо, що додатковими послугами, що могли б зацікавити замовників є: логістика за рахунок постачальника, пакування готової продукції на виробничих потужностях постачальника та виробництво продукції за індивідуальною рецептурою замовника.

Дослідження показало, що найбільш значущими характеристиками товару (ягідна сировина) для підприємств харчової промисловості є: ціна на сировину та можливість переробки ягідної сировини на продукцію, що у подальшому буде використана у виробництві кінцевої продукції замовником (топінги, джеми, ягідні наповнювачі для молочної промисловості тощо). Також експерти визначили, що тип обробки ягідної сировини (IQF, сублімація, сушка) також має значення для замовника (рис. 2.8).

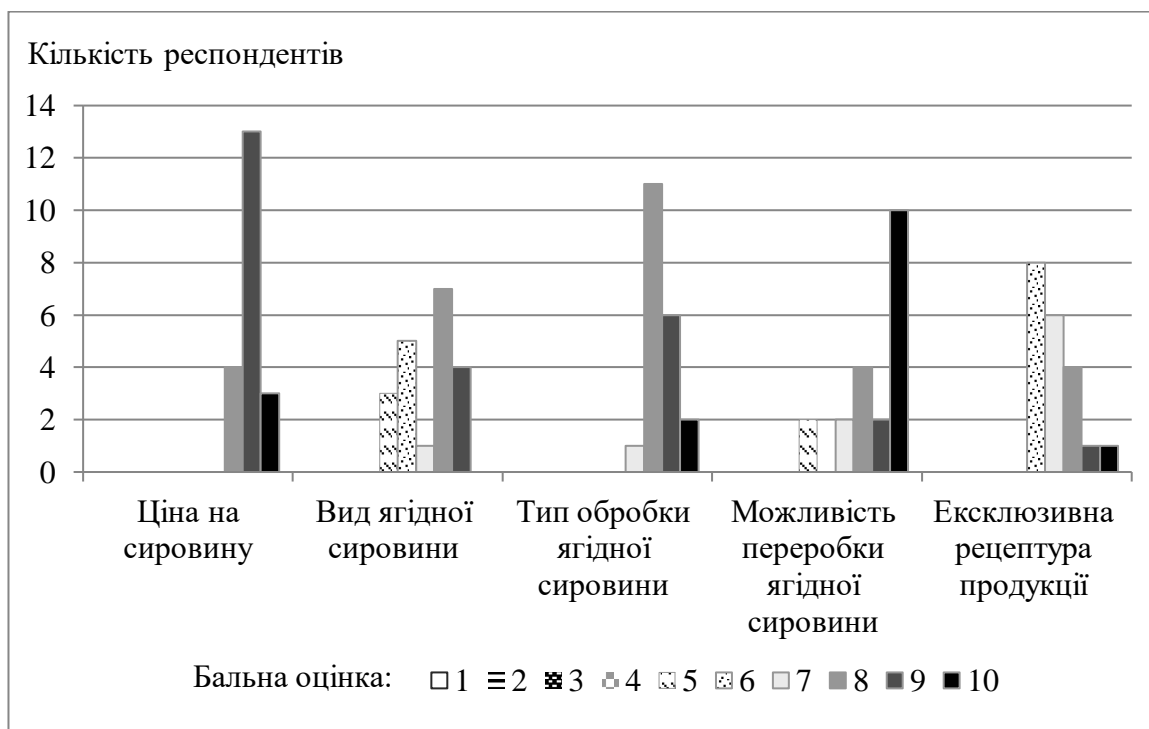


Рис. 2.8 Значущість характеристик товару (ягідна сировина) для підприємств харчової промисловості

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Найбільший вплив на підприємства харчової промисловості при пошуку та виборі постачальника здійснюють наступні заходи та маркетингові

інструменти: самостійних пошук постачальника в Інтернеті; участь у спеціалізованих виставках; членство у професійних асоціаціях (рис. 2.9).

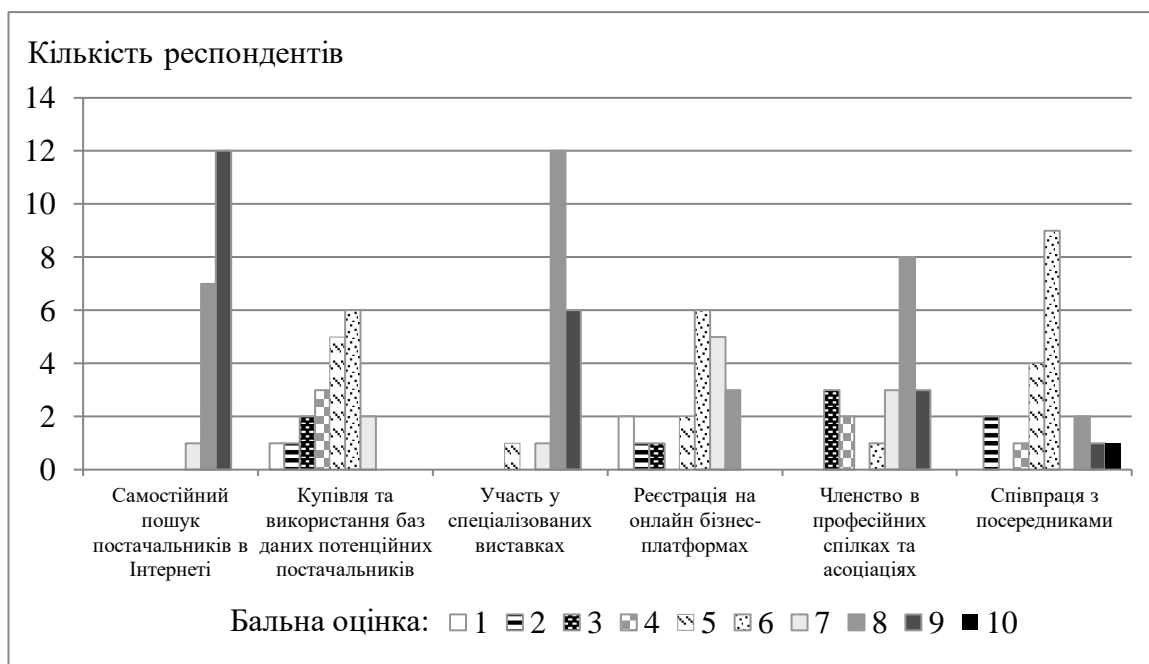


Рис. 2.9 Оцінка важливості застосування заходів та маркетингових інструментів при пошуку та виборі постачальника

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Розглянемо оцінку респондентами ефективності заходів Інтернет-маркетингу з просування та реалізації продукції (рис. 2.10).

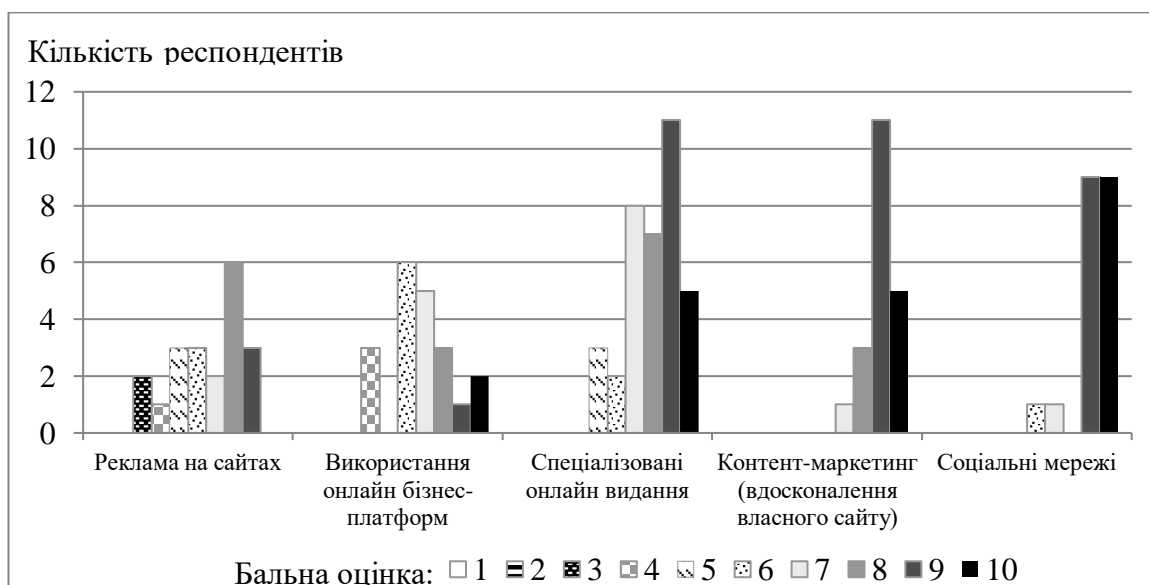


Рис. 2.10 Оцінка ефективності заходів Інтернет-маркетингу з просування та реалізації продукції

Джерело: побудовано автором на основі проведеного опитування

Бачимо, що просування у соціальних мережах, вдосконалення власного сайту (контент-маркетинг) та публікація в спеціалізованих онлайн-виданнях є найбільш ефективними заходами (рис. 2.10). Відповідно є підстава до реалізації майбутньої стратегії позиціонування для виробника «Фруктона-ВН» за допомогою одного із оцінених заходів.

Останні питання для експертів були сформовані відкритого типу, аби дізнатись глибинні думки респондентів щодо перспектив розвитку вітчизняного ринку органіки. На думку експертів, основним фактором, що заважає українським компаніям харчової промисловості використовувати органічну сировину у своєму виробництві є висока ціна на сировину. Серед відповідей також були присутні наступні причини: необхідність пошуку нових постачальників та налагодження з ними зв'язків, небажання змінювати налагоджені бізнес-процеси, обмежена кількість органічної сировини на світових та вітчизняних ринках.

Факторами, що стримують розвиток ринку органічної продукції в Україні, на думку експертів, є: низька платоспроможність кінцевого споживача; незначний обсяг покупців (менший, ніж у країнах Європи); високі ризики відмови від споживання органічної продукції на період війни з метою економії; високі втрати врожаю на всіх етапах (виращування, транспортування, зберігання); низький рівень обізнаності виробників щодо переваг використання органічної сировини при виробництві.

Експерти вважають, що перспективними шляхами реалізації ягідної продукції за умов воєнного стану є експорт продукції у країни ЄС; продаж товарів кінцевого споживання у спеціалізованих точках продажу в тих регіонах, де це можливо; фокусування на одному найбільш привабливому споживчому чи промисловому сегменті з метою оптимізації наявних виробничих ресурсів.

Висновки до розділу 2

Порівняння макромаркетингового середовища ринків органічної ягоди України та Фінляндії показало, що основними загрозами для розвитку ринку органіки України є: Політичний конфлікт на території держави; Зростання цін на матеріально-технічні ресурси для аграріїв; Потужні міграційні процеси в країні; Дефіцит робочої сили необхідної для проведення сезонних робіт; Руйнування важливої логістичної та виробничої інфраструктури. Незначними за кількістю, проте вагомими за суттю є наступні можливості для органічних виробників: Полегшені умови оподаткування для аграріїв під час воєнного стану; Державні програми із забезпечення продовольчої безпеки в країні; Вигідні умови кредитування для аграріїв під час військових дій; Посилення патріотизму серед українців, що спонукає їх надавати перевагу вітчизняній продукції.

Порівняння культурного середовища за факторами Хофстеде показало, що культури України та Фінляндії мають чимало точок перетину у розрізі кожного із індексів. В обох країнах превалюють життєві цінності, що традиційно асоціюються з жіночою сферою: скромність, пріоритет людських взаємин, допомога іншим. Однак, на відміну від фінів, що вважають себе щасливими, українці відчують несправедливість та біль за свою країну.

Дослідження бар'єрів входження у галузь органічних виробників показало, що основними загрозами є товари-замінники та споживачі. Побудова карти стратегічних груп конкурентів надала можливість виділити 3 основні групи конкурентів. Досліджувана компанія ТОВ «Фруктона-ВН» входить до групи компаній з більшим земельним банком з-поміж інших (від 300 га до 900 га) та ширшим асортиментом органічних ягід: 9-13 видів ягід. Найближчими конкурентами є ТОВ «Галфрост» та ТОВ «Еко Бері».

Згідно багатокутника конкурентоспроможності сильними сторонами ТОВ «Фруктона-ВН» є найбільший розмір органічного земельного банку, активна експортна діяльність, 20-річний досвід роботи на ринку, різноманітність технологій, що використовуються на підприємстві та широта асортименту

ягідних культур. Однак слабкими сторонами, що вимагають вдосконалення виступають: відсутність компанії на споживчому органічному ринку, недостатнє наповнення сайту контентом та слабе просування.

Побудова матриці Ансоффа визначила, що оптимальною стратегією інтенсивного росту для ТОВ «Фруктона-ВН» є стратегія розвитку ринку. Серед загальних конкурентних стратегій за Портером виробнику «Фруктона-ВН» рекомендовано застосувати стратегію фокусування на основі диференціації. Виражений лідер на ринку відсутній, тож компанії пропонується застосувати стратегію конкурентної поведінки - зайняття ринкової ніші.

Згідно маркетингового дослідження споживчих мотивацій українських підприємств харчової промисловості (далі - ПХП) найбільш росповсюдженими причинами купівлі сировини саме вітчизняного походження є економія на логістичних витратах та підтримка українських виробників на тлі російської агресії.

Вагомими причинами, що спонукають підприємства харчової промисловості закуповувати саме органічну сировину є: набуття конкурентоспроможності на міжнародному ринку, наявність органічної сертифікації на підприємстві-замовнику та розширення ринку збуту за рахунок залучення попиту з боку кінцевих споживачів.

Вирішальними факторами для ПХП при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини є: наявність міжнародних та національних сертифікатів якості, широта асортименту продукції та наявність органічних сертифікатів. Додатковими послугами, що могли б зацікавити замовників є: логістика за рахунок постачальника, пакування готової продукції на виробничих потужностях постачальника та виробництво продукції за індивідуальною рецептурою замовника.

Найбільш значущими характеристиками товару (ягідна сировина) для ПХП є: ціна на сировину та можливість переробки ягідної сировини на продукцію, що у подальшому буде використана для виробництва кінцевої продукції замовником (ягідні наповнювачі для молочної промисловості, топінги).

РОЗДІЛ III. СЕГМЕНТУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ЯГОДИ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ФРУКТОНА-ВН»

3.1 Сегментація промислового ринку органічної продукції України для компанії «Фруктона-ВН»

Сегментацію промислового ринку органічної продукції України будемо здійснювати використовуючи вісім етапів, запропоновані професором Старостіною А. О. Базуючись на результатах маркетингового дослідження, рекомендуємо ТОВ «Фруктона-ВН» використати стратегію диференційованого маркетингу на промисловому ринку органічної ягоди, що передбачає формування окремого комплексу маркетингу для кожного із цільових сегментів. Вважаємо, що доцільно застосувати саме селективну спеціалізацію, за якої для декількох ринкових сегментів пропонуються різні продукти (наприклад, для молочної промисловості – ягідні наповнювачі, для галузі дитячого харчування – ягідні пюре, для виробництва снєків – сушена ягода, для кондитерської промисловості – сублимована та свіжеморожена ягода тощо).

Задля перевірки гіпотези постає необхідність, перш за все, у проведенні аналізу наявних стратегій охоплення ринку досліджуваної компанії та її найближчих конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз наявної стратегії охоплення промислового ринку компанії «Фруктона-ВН» у порівнянні з основними конкурентами на ринку органічної ягоди України

Змінні	ТОВ «Фруктона-ВН»	ТОВ «Галфрост»	ФГ «Еко Бері»
Стратегія охоплення	Диференційований маркетинг (селективна спеціалізація)	Диференційований маркетинг (селективна спеціалізація)	Диференційований маркетинг (товарна спеціалізація)
Продукція	Свіжа, свіже-морожена, сушена органічна ягода; Фруктові наповнювачі для молочних продуктів та випічки, соуси, топінги, фруктові пюре	Свіжа та свіже-морожена органічна ягода, концентрати соків, фруктові пюре	Свіжа та свіже-морожена органічна ягода

Бренд	FRUKTONA	Galfrost	Eco Berry
Ключові сегменти	Молочна промисловість, кондитерська промисловість	Молочна промисловість, кондитерська промисловість, виробники соків, дитячого харчування, роздрібні мережі, виробники харчових добавок, медицина, косметологія	Кондитерська промисловість, роздрібні мережі
Мотивація закупівлі	Закупівля сировини здійснюватиметься з метою втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати, забезпечити продовольчу безпеку населення країни та набуті конкурентоспроможності на міжнародному ринку. -Ціна на товар має першечергове значення; -Органічна сертифікація (для органічних замовників); -Можливість замовлення індивідуальної рецептури; -Логістика транспортом постачальника; -Вчасність поставок.	Закупівля сировини здійснюватиметься з метою втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати, забезпечити продовольчу безпеку населення країни та набуті конкурентоспроможності на міжнародному ринку. -Ціна на товар має першечергове значення; -Можливість замовлення індивідуальної рецептури; -Сертифікація (особливо для сегменту дитячого харчування); -Логістика транспортом постачальника; -Інноваційні рішення у рецептурі для косметичної промисловості; -Вчасність поставок; -Фасована продукція для роздрібних мереж.	Закупівля сировини здійснюватиметься з метою втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати та забезпечити продовольчу безпеку населення країни. -Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні; -Логістика транспортом постачальника; -Вчасність поставок; -Фасована продукція для роздрібних мереж; -Наявність широкого асортименту ягідних наповнювачів;

Джерело: побудовано автором

Бачимо, що органічні виробники «Фруктона-ВН» та «Галфрост» використовують селективну спеціалізацію на промисловому ринку, пропонуючи різні види ягідної органічної продукції різним сегментам ринку. ТОВ «Еко Бері», у свою чергу, реалізує лише свіжу та свіжеморожену ягоду усім наявним сегментам. Сировина та продукція переробки органічної ягоди реалізуються переважно серед компаній харчової промисловості (кондитерська, молочна, дитяче харчування, безалкогольні напої, снеки тощо).

Варто зазначити, що в умовах війни на території України чимало вітчизняних підприємств зазнають значних збитків та шукають шляхи втриматися на ринку. Таким чином постає необхідність у дослідженні рівня привабливості наявних сегментів компанії «Фруктона-ВН» та пошуку нових задля реалізації продукції переробки органічної ягоди. Задля цього скористаємось моделлю сегментування промислового ринку Шапіро-Бонома (Додаток Ж, табл. Ж.1) та проведемо сегментацію за наступними критеріями: демографічні фактори, робочі характеристики, підхід до купівлі, важливість придбання послуги та особистісні фактори промислових споживачів.

Зважаючи на наявні технології переробки ягідної продукції потенційними промисловими сегментами для компаній можуть стати: 1 сегмент – молочна промисловість, 2 сегмент – кондитерська промисловість, 3 сегмент – виробники дитячого харчування, 4 сегмент – виробники корисних снеків/перекусів. Опис профілей виділених сегментів представлений у Додатку Ж, табл. Ж.2.

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 промислових споживачів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка привабливості промислових сегментів

<i>1. Темпи росту галузі</i>	
сегмент 1	У 2021 році галузь молочної промисловості зазнала значних збитків внаслідок зростання ціни на газ, електроенергію, логістику, корми. Як наслідок спостерігалось збільшення собівартості молочної продукції. Більшість підприємств отримало від'ємні показники рентабельності у -5-6% [128]. Початок бойових дій на території України у 2022 році ще сильніше підірвав фінансовий стан виробників, тож наразі ціна на ягідну сировину для виробництва молочної продукції стане головним критерієм під час закупівлі. Однак, експерти органічного ринку зазначають, що органічні виробники молочної продукції не планують переорієнтовувати свою діяльність на неорганічну, адже війна завершиться і органічний бізнес буде продовжувати розвиватись новими темпами, бо за ним майбутнє.

сегмент 2	Голова асоціації «Укркондпром» зазначає: «Кондитерські вироби в Україні від початку 2021 року подорожчали на 15-20% через зростання цін на цукор. Галузь скоротила виробництво на 25-26 тис. тонн» [129]. Попит на кондитерські вироби кардинально змінився з початком війни. Наразі споживачі надають перевагу печиву, вафлям. Також зростає попит на консервовані продукти, серед них варення та джеми.
сегмент 3	Дитяче харчування за умов війни є надзвичайно важливою галуззю для підтримки здоров'я малюків. Попитом користуються дитячі фруктові/ягідні пюре та соки, які зручно брати з собою. Серед вітчизняних виробників, які працюють за умов воєнного стану є ТОВ «Бабусин Козуб» та ВАТ «Балтський молочно-консервний комбінат дитячого харчування».
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. З 2016 року спостерігалось щорічне зростання попиту на ринку в середньому на 4-5% [130]. Варто зазначити, що за умов війни перекуси стають необхідним товаром за рахунок довгого терміну зберігання та зручності при споживанні. Користуються попитом сухофрукти, пастила, злакові та енергетичні батончики. Ці продукти корисні та дають необхідну енергію організму. Енергетичні батончики наразі активно постачаються у великій кількості воїнам ЗСУ та теробороні.
2. Сезонність попиту	
сегмент 1	Попит на товар не сезонний, ягідна сировина використовується згідно визначених обсягів промислового споживача, якщо вона є в рецептурі.
сегмент 2	Попит на товар не сезонний, однак, характеризується незначними обсягами закупівлі через нестабільність попиту на кондитерські вироби у період війни.
сегмент 3	Попит на товар не сезонний, сировина використовується згідно визначених обсягів підприємства-споживача. Ягідні та фруктові пюре є основою більшості видів дитячого харчування.
сегмент 4	Попит на товар не сезонний, характеризується зростанням обсягів закупівлі ягідної сировини внаслідок збільшення попиту на продукти довготривалого зберігання під час війни (корисні снеки/перекуси).
3. Інтенсивність конкуренції	
сегмент 1	Для сегменту виробників органічних молочних продуктів наразі характерна низька інтенсивність конкуренції серед постачальників органічних ягідних наповнювачів внаслідок ризикованості бізнесу в умовах воєнного стану. У сегменті виробників традиційної молочної продукції конкуренція серед постачальників ягідної сировини - висока, адже у виробництві може використовуватись неорганічна сировина, що більш дешева за вартістю та простіша у вирощуванні.
сегмент 2	Високий рівень конкуренції складають переважно вітчизняні овочefруктові консервні заводи, які так само постачають наповнювачі та джеми у кондитерську галузь. Більшість з них не є органічними виробниками. Прогнозовано кондитерська промисловість в умовах війни буде закуповувати дешевшу сировину (неорганіку) для подальшого виробництва кондитерських виробів.

сегмент 3	У сегменті присутній середній рівень конкурентної боротьби, адже українські виробники дитячого харчування працюють переважно на власній сировині й не закуповують її з-за кордону. В умовах воєнного стану виробування фруктів та ягід ускладнюється, відповідно прогнозується послаблення конкуренції внаслідок можливої нестачі власної сировини.
сегмент 4	Спостерігається середній рівень конкуренції у сегменті переважно між національними виробниками ягід та фруктів. Прогнозовано конкуренція може знизитись через нестачу врожаю у більшості господарств внаслідок війни. Нецінова конкуренція здійснюється за рахунок товарної диференціації (різні методи обробки ягід та фруктів - пастила, пюре, мармелад, корисні цукерки, фруктові чіпси тощо) та надання логістичних послуг.
4. Чутливість покупців до ціни	
Оцінка привабливості сегментів за даним показником надає можливість зробити узагальнений висновок. Цінова чутливість промислових покупців у кожному сегменті є високою, адже внаслідок складної ситуації в країні, не всі замовники готові купляти органічну продукцію, що має більшу вартість. Постачальники органічної сировини мають бути готовими до надання знижки покупцям до рівня ціни, характерної для звичайної продукції.	
5. Виробничі можливості компанії	
сегмент 1	Виробничі потужності компанії здатні забезпечувати ринковий попит на фруктові наповнювачі для молочної промисловості, джеми та свіжеморожену ягоду, вироблену за технологією шокової заморозки. У власності компанії «Фруктона-ВН» є переробний завод, що працює в умовах воєнного стану. Виробник може постачати продукцію на промисловий ринок за рахунок власного логістичного відділу.
сегмент 2	Виробничі потужності компанії здатні забезпечувати ринковий попит на ягідні наповнювачі для випічки, джеми та сушену ягоду, а також постачати продукцію на промисловий ринок за рахунок власного логістичного відділу. У власності компанії «Фруктона-ВН» є переробний завод, що працює в умовах воєнного стану.
сегмент 3	Виробничі потужності компанії здатні забезпечувати ринковий попит на фруктове та ягідне пюре, а також постачати продукцію на промисловий ринок за рахунок власного логістичного відділу. Виробник за бажанням може здійснювати фасування продукції замовника.
сегмент 4	На підприємстві використовують технологію сушки та сублимації ягоди, що дозволяє виробляти корисні фасовані перекуси та задовольняти попит на промисловому ринку України. Виробник може постачати продукцію на ринок за рахунок власного логістичного відділу.
6. Адаптація продукції до потреб цільових сегментів	
сегмент 1	У 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 також належать наявність логістичних послуг, вчасність поставок та можливість замовлення продукції за власною рецептурою.

сегмент 2	У сегменті виробник задовольняє споживчий попит завдяки привабливій ціні та якісним характеристикам продукції: зовнішньому вигляду ягід та широкому асортименту смаків фруктових наповнювачів для випічки та сокових концентратів для виробництва мармеладу.
сегмент 3	Компанія пропонує промисловим споживачам фасувати продукцію одразу на власному підприємстві з нанесенням бренду замовника. Увага акентується на натуральності продукції та її безпеки для малюків. Наявність сертифікатів якості привертають увагу цільових промислових споживачів.
сегмент 4	Конкурентоспроможна ціна, широкий асортимент ягід та фруктів, можливість пакування на виробничих потужностях виробника, наявність органічного маркування є ключовими маркетинговими стимулами, які застосовує виробник з метою заохочення споживачів до купівлі ягідної сировини для виробництва снєків.

Джерело: побудовано автором

Здійснимо експертне бальне оцінювання виділених сегментів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

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

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

Джерело: складено авторами на основі експертної оцінки

На основі отриманих експертних оцінок маємо підставу для побудови матриці привабливості ринкових сегментів Мак Кінзі (рис. 3.1). Бачимо, що найбільш привабливими сегментами для виробника органічної ягоди «Фруктона-ВН» в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні є сегменти молочної промисловості та підприємств, що виробляють снєки. Варто підкреслити, що конкурентоспроможність компанії на сегменті виробників молочної продукції прогнозовано може знизитись внаслідок втрати майбутнього врожаю через бойові дії окупантів та зростання вартості переробки необхідної ягідної сировини.

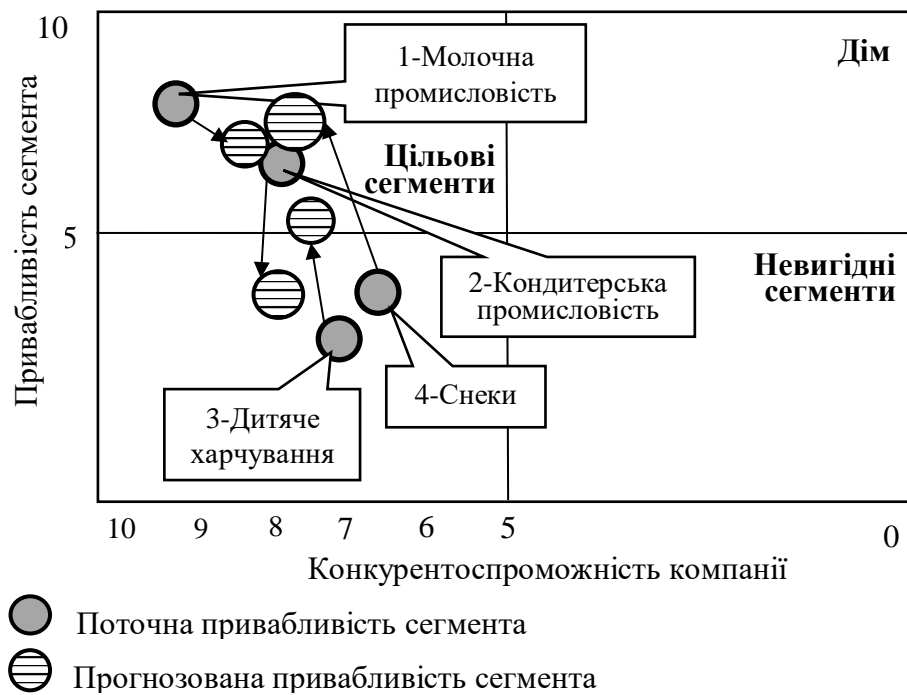


Рис. 3.1 Матриця привабливості ринкових сегментів Мак Кінзі для українського виробника «Фруктона-ВН»

Джерело: побудовано автором

З метою посилення конкурентних переваг на сегменті молочної промисловості варто розробити ефективну стратегію позиціонування органічної продукції в умовах війни та ґрунтовно дослідити мотивації представників сегмента на основі проведеного опитування. Сегмент виробників снеків, у свою чергу, прогнозовано стане більш привабливим внаслідок зростання попиту на корисні та швидкі перекуси, що мають довготривалий термін зберігання.

3.2 Конкурентне позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН» на промисловому ринку органічної ягоди України

Для здійснення конкурентного позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН» зосередимо увагу на сегменті підприємств молочної промисловості, який виявився одним із найбільш привабливих сегментів за умов воєнного стану. Маркетингове дослідження мотивацій українських підприємств харчової промисловості показало, що вирішальними факторами при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини, на думку експертів, є: наявність

міжнародних та національних сертифікатів якості, широта асортименту продукції та наявність саме органічних сертифікатів. Вважаємо, що потужні українські виробники органічної молочної продукції не будуть змінювати принципи виробництва за умов воєнного стану та продовжать закуповувати високоякісну продукцію для подальшого використання.

У процесі збору первинної інформації виявилось, що наявність переробки ягідної сировини на готову продукцію промислового призначення, що надалі буде використовуватись у виробництві продуктів харчування, є важливим фактором особливо для підприємств молочної промисловості. Тож товарною категорією для розробки позиціонування на цільовому сегменті оберемо органічні плодово-ягідні наповнювачі для молочної промисловості.

На основі отриманих результатів маркетингового дослідження окреслимо ключові мотивації представників сегмента:

- Вплив російського вторгнення на територію України виявилось в порушенні логістичних ланцюгів та зниженні купівельної спроможності кінцевого споживача;
- Найбільш розповсюдженими причинами купівлі сировини саме вітчизняного походження є *економія на логістичних витратах та підтримка українських виробників* на тлі російської агресії;
- Однією із вагомих причин, що спонукають підприємства молочної промисловості закуповувати саме органічну сировину є *наявність органічної сертифікації на підприємстві-замовнику*, що вимагає закупівлю органічної сировини для подальшого виробництва;
- Вирішальними факторами при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини є: *наявність міжнародних та національних сертифікатів якості, широта асортименту продукції та наявність органічних сертифікатів*;
- Додатковими послугами, що могли б зацікавити замовників є: *логістика за рахунок постачальника, пакування готової продукції на виробничих*

потужностях постачальника та виробництво продукції за індивідуальною рецептурою замовника.

- Найбільш значущими характеристиками товару (ягідна сировина) для представників сегмента є: *ціна на сировину та можливість переробки ягідної сировини.*

Зважаючи на те, що ми фокусуємось на вузькому промисловому сегменті, постає необхідність у повторній оцінці конкуренції на ньому. ФГ «Еко Бері» не здійснює переробку ягоди, тож надалі цю компанію ми розглядати не будемо. Серед компаній, що пропонують органічні фруктові наповнювачі сегменту молочної промисловості на ринку України є ТОВ «Фруктона-ВН» (український виробник органічних наповнювачів), ТОВ «Галфрост» (імпортер органічних італійських наповнювачів), ТОВ «АгрANA Фрут Україна» (імпортер австрійських органічних наповнювачів).

Сконцентруємо увагу на дослідженні поточного позиціонування товару «Фруктона-ВН» та її найближчих конкурентів у сегменті плодово-ягідних наповнювачів для молочної промисловості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка поточного позиціонування бренду FRUKTONA та найближчих конкурентів у сегменті плодово-ягідних наповнювачів

Поточне сприйняття бренду	
ТОВ «Фруктона-ВН»	-Потужний експортер; -Повний цикл виробництва; -Високо-технологічне обладнання; -Преміальна якість; -Вітчизняний виробник органічної продукції.
ТОВ «Галфрост»	-Соціально відповідальний бренд; -Натуральна продукція; -Імпортер італійської продукції високої якості.
ТОВ «АгрANA Фрут Україна»	-Австрійський виробник; -Європейська якість; -Інноваційні рішення; -Задовольняє індивідуальні потреби; -Глобальна присутність.

Критерії позиціонування у сегменті плодово-ягідних наповнювачів	
ТОВ «Фруктона-ВН»	«FRUKTONA – природа всередині. Компанія повного циклу – від вирощування до переробки свіжих і заморожених ягід, фруктів та овочів» Критерії позиціонування: -високотехнологічне обладнання; -сертифіковане виробництво; -повний цикл виробництва; -унікальні рецептурні розробки; -преміальна якість.
ТОВ «Галфрост»	«Ми імпортуємо високоякісні концентровані соки і пюре та реалізуємо їх харчовим підприємствам в Україні з 2004 року. Ми надамо як транспортування, так і відповідальне зберігання» Критерії позиціонування: -вся продукція абсолютно натуральна; -індивідуальна розробка рецептури для замовника; -транспортування та зберігання.
ТОВ «АгрANA Фрут Україна»	«AGRANA Fruit» - надійний партнер для вас. Знайдіть відповідне рішення для ваших потреб» Критерії позиціонування: -розробка індивідуальних та інноваційних рішень; -найвищі стандарти відбору та обробки фруктів; -широкий портфель продуктів; -високваліфікована команда експертів; -найсучасніші технології.
Наявна стратегія позиціонування	
ТОВ «Фруктона-ВН»	Диференційне позиціонування Точка диференціації: висока якість товару за рахунок сучасного обладнання та повного циклу виробництва
ТОВ «Галфрост»	Диференційне позиціонування Точка диференціації: досвід роботи на ринку та логістика транспортом постачальника
ТОВ «АгрANA Фрут Україна»	Диференційне позиціонування Точка диференціації: індивідуальні інноваційні рішення для клієнта на базі знань високваліфікованих фахівців

Джерело: побудовано автором за даними [125, 126, 133]

Бачимо, що досліджувані компанії використовують диференційне позиціонування, намагаючись виділятися один від одного за рахунок відмінних точок диференціації. Виражений лідер у сегменті плодово-ягідних наповнювачів відсутній, тож компанії «Фруктона-ВН» рекомендовано і надалі застосовувати модель диференційного позиціонування (використовувати відмінні від конкурентів критерії, базуючись на результатах опитування).

Надалі розглянемо характеристику ключових властивостей товару (органічні плодово-ягідні наповнювачі для молочної промисловості) для подальшої розробки позиціонування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика ключових властивостей для позиціонування товару

Група властивостей	Опис
Ринкові властивості товару	Наявність органічної сертифікації та відповідності виробництва міжнародним та національним стандартам якості харчових продуктів.
Властивості товару «Фруктона-ВН»	Органічна сертифікація, відповідність міжнародним та національним стандартам якості харчових продуктів, широта асортименту видів та смаків наповнювачів, логістика транспортом постачальника, вітчизняна продукція, робота з давальницькою сировиною.
Властивості товару конкурентів	Органічна сертифікація та відповідність виробництва міжнародним та національним стандартам якості харчових продуктів, робота за індивідуальною рецептурою замовника, широта асортименту видів та смаків наповнювачів, логістика транспортом постачальника.
Властивості від споживачів	Органічна сертифікація та відповідність виробництва міжнародним та національним стандартам якості харчових продуктів, доступна ціна на товар за умов воєнного стану, широта асортименту видів та смаків наповнювачів, логістика транспортом постачальника та за його рахунок, вітчизняна продукція (економія на логістичних витратах та підтримка українського виробника та тлі російської агресії).

Джерело: побудовано автором

Наступним кроком визначимо ключові атрибути товару «Фруктона-ВН», шляхом порівняння вище перерахованих груп властивостей (табл. 3.6). На нашу думку, загальну концепцію позиціонування товару «Фруктона-ВН» варто будувати на основі ключових атрибутів товару, що будуть задовольняти потреби саме потенційних промислових споживачів.

Грунтуючись на мотивації представників цільового сегменту, позиціонування товару компанії «Фруктона-ВН» на промисловому ринку органічної продукції України може бути здійснено за наступними критеріями:

- Якість (широкий спектр сертифікатів відповідності міжнародним та національним стандартам (включаючи органічний);

- Імідж (український виробник) – актуальний критерій, що спонукає підтримувати українську економіку та вітчизняних виробників на тлі російської агресії;
- Послуги (логістика товару транспортом постачальника за його рахунок при мінімальному обсязі поставки (наприклад, від 100 кг) – економія на логістичних витратах для замовника.

Таблиця 3.6

Визначення ключових атрибутів товару компанії

Властивості товару на ринку	Ринкові в-ті товару	В-ті товару «Фруктона-ВН»	В-ті товару конкурентів	В-ті від споживачів	Проблеми та потреби, які споживач бажає вирішити цими властивостями
Органічна сертифікація	+	+	+	+	Підвищення доданої вартості кінцевої продукції за рахунок органічної сертифікації, відповідність принципам органічного виробництва
Відповідність міжнародним та національним стандартам якості харч. продуктів	+	+	+	+	Набуття конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринку
Доступна ціна на товар за умов воєнного стану				+	Економія на витратах при закупівлі сировини
Широта асортименту видів та смаків наповнювачів		+	+	+	Розширення асортименту смаків лінійки молочної продукції
Можливість замовлення індивідуальної рецептури		+	+	+	Створення унікального товару на ринку
Логістика транспортом постачальника		+	+	+	Економія на логістичних витратах
Вітчизняна продукція		+		+	Підтримка української економіки та тлі російської агресії, економія на логістичних витратах
Надання власної сировини для переробки		+			Економія на витратах на сировину

Джерело: побудовано автором

Вважаємо за необхідне обґрунтувати відсутність критерію «ціна», що на думку експертів, є першочерговим фактором при виборі постачальника. Органічне ягідництво – надзвичайно ризикова діяльність, особливо за умов

воєнного стану. Значне зниження ціни на органіку призведе до некупності вкладених ресурсів. Однак, зважаючи на експертну думку щодо вагомості цінового фактору, рекомендуємо компанії «Фруктона-ВН» розглянути позиціонування на основі надання повних логістичних послуг за рахунок постачальника у будь-яку точку України, де не ведуться бойові дії. Економія на логістичних витратах може стати мотивом до налагодження співпраці з компанією.

Розглянемо декілька концепцій позиціонування товару на промисловому ринку органічної ягоди України та окреслимо ключові недоліки та переваги:

1. Концепція *«Широкий спектр сертифікатів відповідності міжнародним та національним стандартам – Повний сервіс постачання»*

Сертифікація та стандартизація виробництва харчових продуктів є запорукою набуття конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. А для органічних виробників молочних продуктів це є взагалі першочерговим критерієм. Розглянемо сертифікацію продукції досліджуваних компаній:

- ТОВ «Фруктона-ВН», вітчизняний бренд FRUKTONA (*Organic Standart, FSSC 22000, HACCP, ISO 9001*) [125];
- ТОВ «Галфрост», італійський бренд IPRONA (*ISO 9001, FSSC 22000, ISO 14001 та ISO 45001, Organic, Kosher, non GMO*) [126];
- ТОВ «АгрANA Фрут Україна», австрійський бренд AGRANA Fruit (*ISO 50001, KOSHE, HALA, ISO 9001, FSSC 2022, non GMO, ISO 22000, Organic, Bio suisse, Bioland тощо*) [133].

Бачимо, що зону споживчих переваг складає широкий спектр сертифікатів якості продукції та повноцінний сервіс постачання товарів до замовника (рис.3.2). Однак конкуренти мають переваги за сертифікацією, адже є європейськими виробниками, тож запропоновану концепцію позиціонування вважаємо невдалою.

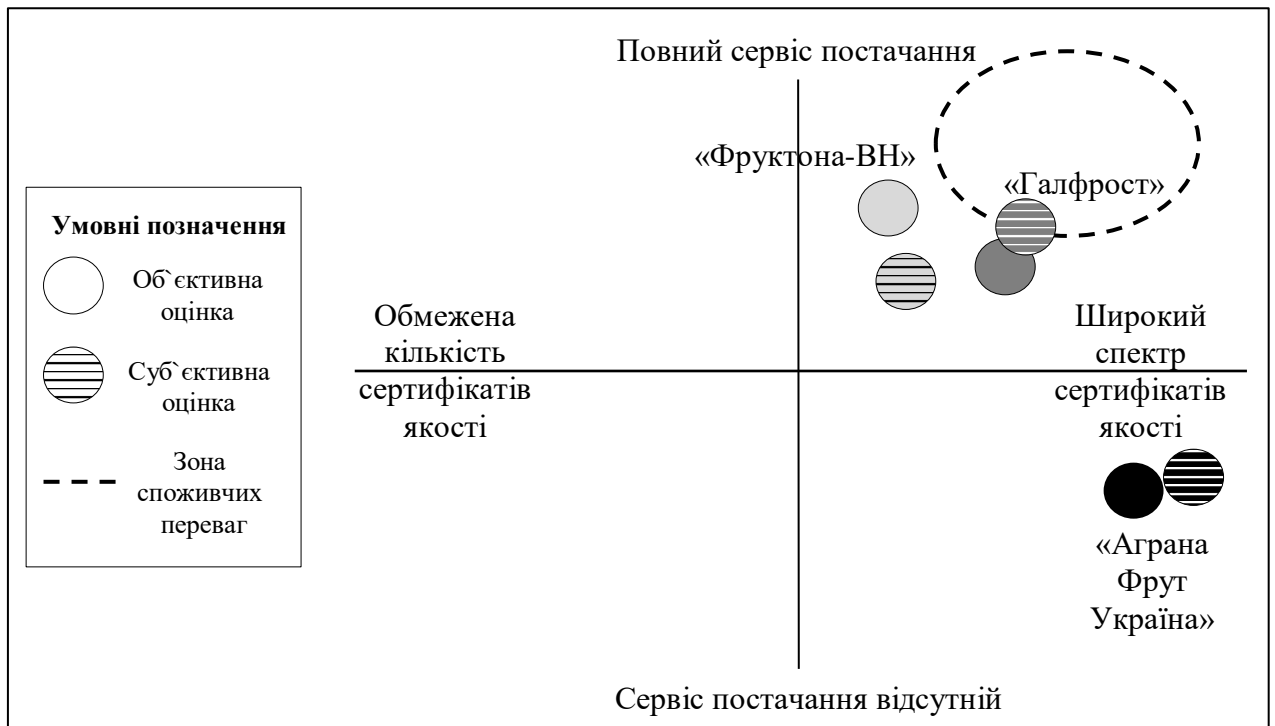


Рис. 3.2 Концепція позиціонування «Широкий спектр сертифікатів відповідності міжнародним та національним стандартам – Повний сервіс постачання»

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок

Проте, на наш погляд, компанія «Фруктона-ВН» має всі можливості вигідно позиціонувати свою продукцію за критерієм «повний сервіс постачання» у поєднанні з іншим критерієм, наприклад, з іміджем українського виробника. Розглянемо запропоновану концепцію.

2. Концепція «Український виробник – Повний сервіс постачання»

Бачимо, що «Фруктона-ВН» наразі має вигідне положення та перетинає зону споживчих переваг (рис. 3.3). Плодово-ягідні наповнювачі FRUKTONA вироблені із органічно чистих культивованих ягід та дикоросів, зібраних в українських Карпатах та на Поліссі. Продукція натуральна та вирощена на родючих органічних ґрунтах. Позиції товару «Фруктона-ВН» за віссю «сервіс постачання» незмінні, однак, мають всі можливості повністю перетнути зону споживчих переваг за умови застосування даної концепції позиціонування.

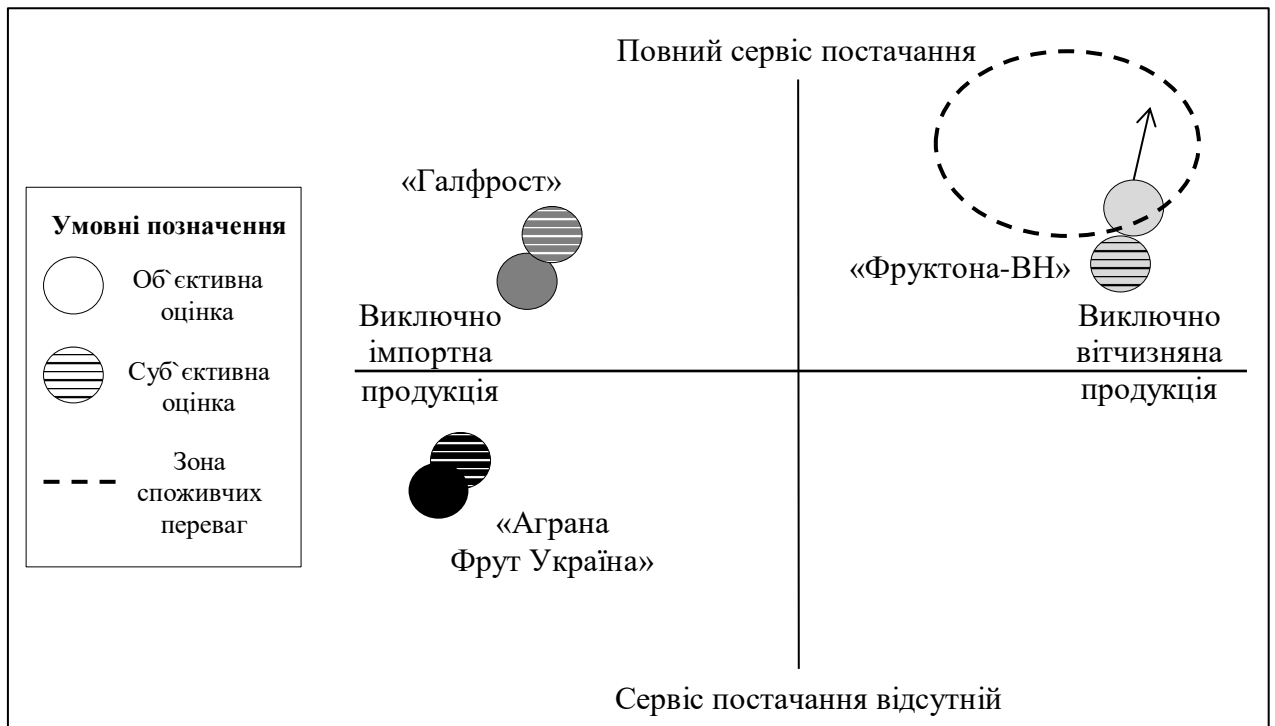


Рис. 3.2 Концепція позиціонування «Український виробник – Повний сервіс постачання»

Джерело: побудовано автором на основі експертних оцінок

Проведемо оцінку запропонованих концепцій позиціонування та зробимо остаточний вибір на користь найбільш привабливої концепції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка варіантів концепції позиціонування товару

Концепція позиціонування	Довіра	Однозначність	Довгостроковість	Унікальність	Запам'ятовування	Підкреслює властивості товару	Відповідає запиту споживачів	Сумарний бал
«Широкий спектр сертифікатів відповідності міжнародним та національним стандартам – Повний сервіс постачання»	2	1	2	1	1	2	2	11
«Український виробник – Повний сервіс постачання»	3	3	1	3	2	3	3	18

Джерело: складено автором на основі експертної оцінки

Виявилось, що позиціонування за використанням критеріїв іміджу українського виробника та повного сервісу постачання продукції замовнику в

умовах воєнного стану є актуальним з декількох причин. По-перше, результати маркетингового дослідження показали, що промислові споживачі будуть надавати перевагу вітчизняній сировині, керуючись мотивом причетності та патріотизму, бажатимуть підтримувати українську економіку на тлі російської агресії. По-друге, вітчизняна сировина на порядок дешевша за імпорту. По-третє, конкуренти у сегменті реалізують виключно імпорту продукцію і наразі поточний та прогнозований стан поставок з Італії та Австрії невідомий внаслідок руйнування важливих логістичних шляхів та невизначеності розвитку подій на політичній арені. Є ризики для промислових споживачів не отримати необхідні об'єми замовлення. По-четверте, акцентування уваги на повному безкоштовному сервісі з постачання продукції виробником «Фруктона-ВН» при мінімальному обсязі поставки (оформлення, логістика, зберігання тощо) може стати мотивом надання переваги саме цьому постачальнику.

3.3 Оцінка економічної ефективності позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН»

У процесі збору первинної маркетингової інформації було виявлено, що найбільший вплив на підприємства харчової промисловості при пошуку та виборі постачальника здійснюють наступні заходи та маркетингові інструменти: самостійних пошук постачальника в Інтернеті, участь у спеціалізованих виставках та членство у професійних асоціаціях.

Вважаємо, що за умов воєнного стану більшість замовників шукатимуть постачальника самостійно, використовуючи веб-ресурси. Згідно результатів дослідження просування у соціальних мережах, вдосконалення власного сайту (контент-маркетинг) та публікація в спеціалізованих онлайн-виданнях є найбільш ефективними заходами інтернет-маркетингу для просування та реалізації продукції.

Зважаючи на оновлене позиціонування товару компанії «Фруктона-ВН» на промисловому ринку органічної продукції України, постає необхідність у

формуванні обізнаності цільової аудиторії щодо переваг продукції даного виробника. Нами обрані соціальні мережі, як канал комунікації з представниками цільового сегмента.

За результатами дослідження R&V Group станом на 2021 рік найбільш популярною соціальною мережею є Facebook (58% користувачів серед українців) [134]. Більше того, Facebook відкриває ряд можливостей для розвитку бізнесу, серед яких широкий функціонал, налаштування таргетованої реклами, продажі через групи, реклама в месенджері тощо. Варто зазначити, що маркетинговий відділ компанії «Фруктона-ВН» недооцінює можливості просування товарів у Facebook, адже наявна сторінка зовсім не розвивається.

Для ефективного просування товарів компанії «Фруктона-ВН» у Facebook пропонуємо використовувати Ads Manager, що призначений для створення рекламних кампаній (вибір формату реклами, місця показу, цільової аудиторії та здійснення моніторингу ефективності). Тож пропонуємо розглянути процес запуску рекламної кампанії у Facebook.

На першому етапі постає необхідність у визначенні цілі рекламної кампанії. Обираємо мету *трафік сайту*, що передбачає перенаправлення людей на сайт компанії «Фруктона-ВН». Наступний крок стосується оформлення зовнішнього вигляду та тексту рекламного повідомлення. Якісний контент – це запорука ефективності просування у даній соціальній мережі. Наразі постає необхідність у дослідженні digital-трендів 2021 року, що допоможуть у роботі із Facebook.

Котрий рік поспіль відеоконтент отримує неабияку популярність. Розміщення відеороликів стосовно процесу органічного вирощування та переробки ягідної продукції може привернути увагу промислових споживачів. Цікавим форматом є Q&A (питання-відповідь, інтерв'ю) з представниками топ-менеджменту. Прямі ефіри, створення обговорень на актуальні теми допоможуть компанії з'явитись у стрічці новин.

Співпраця з лідерами думок також може урізноманітнити контент на сторінці компанії. Зважаючи на специфіку діяльності «Фруктона-ВН» компанія

може залучати до співпраці експертів ринку органічної продукції України та поважних членів асоціацій й спілок з питань органічного бізнесу.

Вважаємо за необхідне створення цікавого контенту, що буде підкреслювати й особливості розробленого нами позиціонування. Доцільною є публікація постів з акцентом на українську продукцію та підтримку української економіки у період війни. При просуванні та реалізації продукції також можна зазначати, що частина коштів, наприклад 10% від кожного замовлення, буде направляти у фонд підтримки ЗСУ «Повернись живим». Варто створювати рекламні пости з інформуванням щодо безкоштовного повного сервісу транспортування товарів до замовника та налаштувати таргет на цільову аудиторію.

Наступний крок при налаштуванні таргету – це безпосередньо вибір цільової аудиторії. Розглянемо необхідні критерії, що нададуть можливість виявити приблизний розмір цільової аудиторії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вибір критеріїв цільової аудиторії у процесі налаштування рекламної кампанії у Facebook

Місцеположення	Україна
Вік	25-65+
Стать	Чоловіки та жінки
Мова	Англійська, українська
Детальний таргетинг	Увімкнути людей, які відповідають наступним інтересам: <i>Organic Farming, organic product, natural product, sustainable agriculture, agribusiness, wild blueberries, strawberry, Ukraine, B2B, dairy products, сільське господарство</i>

Джерело: побудовано автором за даними Ads Manager

Згідно встановлених критеріїв Ads Manager визначає аудиторію охопленням приблизно у 12 000 000 користувачів. Ставимо за мету охопити хоча б 10% аудиторії за рік починаючи з другого півріччя 2022, на яке припадає збір врожаю, проведення сезонних робіт та безпосередньо виробництво ягідної продукції промислового призначення, яку необхідно буде реалізувати. Тобто бажана кількість охоплених користувачів становитиме 1 200 000 чол. Середня

вартість кліку у Facebook становить 0,9\$ (якщо 1\$ = 32 грн, то клік коштуватиме 28,8 грн).

З метою визначення ефективності рекламної кампанії необхідно спрогнозувати індекс клікабельності CTR, що визначається як відношення числа кліків рекламне оголошення до числа показів (розісланих рекламних розсилок).

$$CTR=120\ 000/1\ 200\ 000*100\%=10\%$$

Тобто передбачаємо, що за рік починаючи з другого півріччя 2022 року із 12 000 000 цільової аудиторії лише 10% перейдуть за посиланням та зацікавляться органічними плодово-ягідними наповнювачами.

Надалі проведемо оцінку трудових ресурсів, необхідних для просування сторінки у соціальній мережі Facebook. Припустимо, що на посаду аналітика та SMM-менеджера буде залучено одну людину. Заробітна плата визначена обсягом 30 000 грн/міс. То того ж, результати маркетингового дослідження показали, що контент-маркетинг є важливим заходом при просуванні та реалізації продукції. Тому додатково залучаємо спеціаліста з розробки дизайну та здійснення SEO-оптимізації сайту, на який буде направлений трафік користувачів із соціальної мережі. Передбачаємо разову виплату обсягом 20 000 грн.

Спрогнозуємо, що за досліджуваний період за рахунок запуску рекламної кампанії у Facebook із очікуваних 10% всього обсягу ЦА ми зможемо щотижня залучати по одному клієнту, який буде готовий придбати мінімальний обсяг замовлення. Постає необхідність у розрахунку вартості мінімального замовлення продукції «Фруктона-ВН».

Зважаючи на те, що відкритий доступ до цін на закупівлю органічних плодово-ягідних наповнювачів «Фруктона-ВН» відсутній, необхідно вирахувати приблизну ціну на продукцію. Середня ціна на плодово-ягідний наповнювач становить 90 грн за кг. Середня націнка на органіку в Україні складає близько 40%. Таким чином приблизна ціна на органічний плодово-

ягідний наповнювач складає 126 грн/ кг. Мінімальний обсяг поставки оберемо 100 кг, за таких умов доставка до підприємства-замовника буде безкоштовною. Відповідно вартість одного мінімального замовлення складе 12 600 грн.

У такий спосіб, загальна кількість мінімальних замовлень через соцмережу за рік складе 333 шт., тоді дохід за період червень 2022-травень 2023 складе 4,2 млн грн. Загальні витрати за розрахунковий період складуть близько 811 тис. грн. Варто звернути увагу, що перший місяць фінансовий результат від просування за допомогою Facebook буде мати від'ємне значення. Річний фінансовий результат прогнозовано складе 3,4 млн грн. Детальний розрахунок доходів та витрат при просуванні у соціальній мережі Facebook представлено у Додатку Е, табл. Е.1.

Постає необхідність у аналізі загальної ефективності просування за досліджуваний період на базі оцінки критеріїв якості та результативності просування у соціальній мережі.

$$Emd = (\text{приріст обсягу реалізації})/(\text{витрати на маркетинг}) = 4,2/0,811 = 5,18$$

Бачимо, що показник є додатнім, відповідно витрати на маркетинг окуплюються доходом від реалізації продукції за рік. На останньому етапі проведемо розрахунок коефіцієнту ROMI за червень 2022 – травень 2023 року.

$$\text{ROMI} = (\text{отриманий дохід} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати на маркетинг} = \\ (4,2-0,811)/0,811*100\% = 417\%$$

Отже, коефіцієнт повернення вкладених інвестицій є додатнім, тому можемо підбити підсумок, що компанії «Фруктона-ВН» рекомендовано здійснювати просування в Facebook, бо витрати на маркетинг виправдані.

Також вбачаємо необхідність у наданні рекомендацій стосовно інших маркетингових заходів та каналів комунікації, які були обрані респондентами як найбільш ефективні при просуванні та реалізації продукції. Серед них участь у спеціалізованих виставках, членство у професійних асоціаціях та публікація в спеціалізованих онлайн-виданнях.

В умовах воєнного стану в Україні у 2022 році планується проведення спеціалізованих виставок та конференцій: «VII Міжнародна конференція з чорної смородини» червень, Львів; «Ягідництво і переробка: технології та інновації» грудень, Україна. У випадку скасування даних заходів компанія може стати учасником виставок, що проводяться закордоном: «Міжнародна ягідна виставка Global Berry» листопад, Нідерланди; «Міжнародна виставка плодоовочевої продукції», Італія. Серед професійних асоціацій, які були б корисними у пошуку замовників та налагодженні зв'язків є «Асоціація ягідництво України» та Organic Business Hub. Публікацію інформації щодо компанії варто здійснювати на спеціалізованих сайтах: «Ягідник», LATIFUNDIST, Agreeek тощо.

Висновки до розділу 3

Базуючись на результатах маркетингового дослідження, рекомендуємо ТОВ «Фруктона-ВН» використати стратегію диференційованого маркетингу на промисловому ринку органічної ягоди, що передбачає формування окремого комплексу маркетингу для кожного із цільових сегментів. Вважаємо, що доцільно застосувати саме селективну спеціалізацію, за якої для декількох ринкових сегментів пропонуються різні продукти.

За умов скрутного воєнного стану в Україні постає необхідність у дослідженні рівня привабливості наявних сегментів компанії «Фруктона-ВН» та пошуку нових задля реалізації продукції переробки органічної ягоди. Ми скористались моделлю сегментування промислового ринку Шапіро-Бонома. За допомогою матриці Мак Кінзі виявлено, що найбільш привабливими сегментами для виробника органічної ягоди «Фруктона-ВН» в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні є сегменти молочної промисловості та підприємств, що виробляють снеки.

Сегмент молочної промисловості обрано цільовим для здійснення маркетингової діяльності, серед товарних категорій обрано органічні плодово-ягідні наповнювачі. Виражений лідер у сегменті плодово-ягідних наповнювачів

відсутній, тож компанії «Фруктона-ВН» рекомендовано і надалі застосовувати модель диференційного позиціонування.

У процесі проведення конкурентного позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН» на промисловому ринку органічної ягоди України обрано концепцію позиціонування за використанням критеріїв іміджу українського виробника та повного сервісу постачання продукції. Вибір концепції обумовлений результатами маркетингового дослідження, згідно яких промислові споживачі будуть надавати перевагу вітчизняній сировині, керуючись мотивом причетності та патріотизму, бажатимуть підтримувати українську економіку на тлі російської агресії. Також виявилось, що акцентування уваги на повному безкоштовному сервісі з постачання продукції виробником «Фруктона-ВН» при мінімальному обсязі поставки (оформлення, логістика, зберігання тощо) може стати мотивом надання переваги саме цьому постачальнику.

Нами обрана соціальна мережа Facebook, як канал комунікації з представниками цільового сегмента для інформування аудиторії стосовно товарів досліджуваної компанії та її оновленого позиціонування. Розрахунок економічної ефективності реалізації концепції позиціонування товару ТОВ «Фруктона-ВН» був проведений за допомогою інструменту Ads Manager. Маркетингові витрати на просування у соцмережі складаються з витрат на рекламу у Facebook (28,8 грн за 1 клік) та витрат на трудові ресурси (SMM-менеджер - 30 000 грн/міс й спеціаліст з розробки дизайну сайту та його SEO-оптимізації - 20 000 грн). Аналіз показників ефективності дозволяє вважати просування у соцмережі Facebook вигідним.

ВИСНОВКИ

Дослідженню процесу сегментування ринку серед зарубіжних спеціалістів в галузі маркетингу займалися Ф. Котлер, Ф. Уебстер, Д. Енджел, Д. Аакер, Г. Хулей, М. МакДональд тощо. З-поміж вітчизняних науковців варто виділити Старостіну А. О., Зозульова О. В., Фатхутдінова Р. А., Азарян О. М. За підсумками аналізу категорії «сегментування ринку», запропонованими вітчизняними та зарубіжними науковцями, й посилаючись на методику Старостіної А. О. було побудовано власне визначення: Сегментування – це систематизований процес розподілу споживачів на певні групи, які однаково реагують на запропонований комплекс маркетингу з метою формування стійких довгострокових конкурентних позицій на ринку.

Базуючись на теоретичній основі позиціонування товару та особливостях досліджуваного товару (органічна ягода), нами запропонований перелік можливих варіантів критеріїв позиціонування даного товару на промисловому ринку. Зважаючи на особливості досліджуваного ринку органіки ми передбачили, що промисловим споживачам, які готові закуповувати органічну продукцію, властиві специфічні мотиви. Нами були сформовані групи мотивів споживачів органічної продукції промислового призначення, які містять окремі групи соціальних та екологічних мотивів, що доводить наявність особливостей в мотивації споживачів органічної продукції на промисловому ринку.

Порівняння макромаркетингового середовища ринків органічної ягоди України та Фінляндії показало, що основними загрозами для розвитку ринку органіки України є: Політичний конфлікт на території держави; Зростання цін на матеріально-технічні ресурси для аграріїв; Потужні міграційні процеси в країні; Дефіцит робочої сили необхідної для проведення сезонних робіт; Руйнування важливої логістичної та виробничої інфраструктури. Незначними за кількістю, проте вагомими за суттю є наступні можливості для органічних виробників: Полегшені умови оподаткування для аграріїв під час воєнного стану; Державні програми із забезпечення продовольчої безпеки в країні; Вигідні умови кредитування для аграріїв під час військових дій; Посилення

патріотизму серед українців, що спонукає їх надавати перевагу вітчизняній продукції.

Порівняння культурного середовища за факторами Хофстеде показало, що культури України та Фінляндії мають чимало точок перетину у розрізі кожного із індексів. В обох країнах превалюють життєві цінності, що традиційно асоціюються з жіночою сферою: скромність, пріоритет людських взаємин, допомога іншим. Однак, на відміну від фінів, що вважають себе щасливими, українці відчують несправедливість та біль за свою країну.

Дослідження бар'єрів входження у галузь органічних виробників показало, що основними загрозами є товари-замінники та споживачі. Побудова карти стратегічних груп конкурентів надала можливість виділити 3 основні групи конкурентів. Досліджувана компанія ТОВ «Фруктона-ВН» входить до групи компаній з більшим земельним банком з-поміж інших (від 300 га до 900 га) та ширшим асортиментом органічних ягід: 9-13 видів ягід. Найближчими конкурентами є ТОВ «Галфрост» та ТОВ «Еко Бері».

Згідно багатокутника конкурентоспроможності сильними сторонами ТОВ «Фруктона-ВН» є найбільший розмір органічного земельного банку, активна експортна діяльність, 20-річний досвід роботи на ринку, різноманітність технологій, що використовуються на підприємстві та широта асортименту ягідних культур. Однак слабкими сторонами, що вимагають вдосконалення виступають: відсутність компанії на споживчому органічному ринку, недостатнє наповнення сайту контентом та слабке просування.

Побудова матриці Ансоффа визначила, що оптимальною стратегією інтенсивного росту для ТОВ «Фруктона-ВН» є стратегія розвитку ринку. Серед загальних конкурентних стратегій за Портером виробнику «Фруктона-ВН» рекомендовано застосувати стратегію фокусування на основі диференціації. Виражений лідер на ринку відсутній, тож компанії пропонується застосувати стратегію конкурентної поведінки - зайняття ринкової ніші.

Згідно маркетингового дослідження споживчих мотивацій українських підприємств харчової промисловості (далі - ПХП) найбільш росповсюдженими

причинами купівлі сировини саме вітчизняного походження є економія на логістичних витратах та підтримка українських виробників на тлі російської агресії. Вагомими причинами, що спонукають закуповувати саме органічну сировину є: набуття конкурентоспроможності на міжнародному ринку, наявність органічної сертифікації на підприємстві-замовнику та розширення ринку збуту за рахунок залучення попиту з боку кінцевих споживачів.

Вирішальними факторами для ПХП при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини є: наявність міжнародних та національних сертифікатів якості, широта асортименту продукції та наявність органічних сертифікатів. Додатковими послугами, що могли б зацікавити замовників є: логістика за рахунок постачальника, пакування готової продукції на виробничих потужностях постачальника та виробництво продукції за індивідуальною рецептурою замовника. Найбільш значущими характеристиками товару (ягідна сировина) для ПХП є: ціна на сировину та можливість переробки ягідної сировини на продукцію.

Базуючись на результатах маркетингового дослідження, рекомендуємо ТОВ «Фруктона-ВН» використати стратегію диференційованого маркетингу на промисловому ринку органічної ягоди. Вважаємо, що доцільно застосувати саме селективну спеціалізацію, за якої для декількох ринкових сегментів пропонуються різні продукти.

Сегментування промислового ринку здійснено за моделлю Шапіро-Бонома. За допомогою матриці Мак Кінзі виявлено, що найбільш привабливими сегментами для виробника органічної ягоди «Фруктона-ВН» в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні є сегменти підприємств молочної промисловості та підприємств, що виробляють снеки.

Сегмент молочної промисловості обрано цільовим для здійснення маркетингової діяльності, серед товарних категорій обрано органічні плодово-ягідні наповнювачі. Виражений лідер у сегменті плодово-ягідних наповнювачів відсутній, тож компанії «Фруктона-ВН» рекомендовано і надалі застосовувати модель диференційного позиціонування.

У процесі проведення конкурентного позиціонування продукції ТОВ «Фруктона-ВН» на промисловому ринку органічної ягоди України обрано концепцію позиціонування за використанням критеріїв іміджу українського виробника та повного сервісу постачання продукції.

Нами обрана соціальна мережа Facebook, як канал комунікації з представниками цільового сегмента для інформування аудиторії стосовно товарів досліджуваної компанії та її оновленого позиціонування. Розрахунок економічної ефективності реалізації концепції позиціонування товару ТОВ «Фруктона-ВН» був проведений за допомогою інструменту Ads Manager. Аналіз показників ефективності дозволяє вважати просування у соцмережі Facebook вигідним.

Рекомендуємо ТОВ «Фруктона-ВН» взяти участь у спеціалізованих виставках та конференціях таких як «Ягідництво і переробка: технології та інновації» та «Міжнародна ягідна виставка Global Berry». Серед професійних асоціацій, які були б корисними у пошуку замовників та налагодженні зв'язків є «Асоціація ягідництво України» та Organic Business Hub. Публікацію інформації щодо компанії варто здійснювати на спеціалізованих сайтах: «Ягідник», LATIFUNDIST, Agreek тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю / За заг. Ред. Проф. Старостіної А.О. 2-ге вид. перероб. І доп. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2020. – 237 с.
2. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія/ Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В./ За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп.-К.: «Інтерсервіс», 2019.-307 с.
3. Старостіна А. О. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки / А. О. Старостіна, В. Кравченко. // Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2011. – №128. – С. 5–7.
4. Маркетинг: підручник / А.О Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В Крикавський та ін.; за ред. А.О Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070с. –С. 317.
5. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін./ За заг. Ред. Проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154 с.
6. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012 – 480 с.
7. Міжнародний маркетинг: підручник / О. Л. Канищенко. – К.: Видавничополіграфічний центр "Київський університет", 2016. – 480 с.
8. Starostina, A., Sitnicki, M. W., Petrovsky, M., Kravchenko, V., & Pimenova, O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10 (46), 51-70. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5>
9. Журило, В., & Шаталова, Л. (2022). СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-42>
10. Конструювання економічної категорії "міжнародне позиціонування товару" та механізм розробки стратегії позиціонування на міжнародному ринку/ОЮ

- Пригара, ВВ Журило//Интеллект XXI.-2017.-№ 5.-С. 23-30.-Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_5_6
11. Журило, В. (2020). МАРКЕТИНГ ВПЛИВУ ЯК КОМУНІКАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ У СОЦІАЛЬНИХ ІНТЕРНЕТ-МЕРЕЖАХ. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 29-36. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.23>.
 12. Тенденції розвитку рекламних комунікацій у глобальному інтерактивному просторі Н. Ю. Кочкина – Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка, 2014.
 13. Wedel M., Kamakura W. Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1998. URL: <https://books.google.com.na/books?id=R4fq4IOm82YC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
 14. Smith W.R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies // Journal of Marketing. 1956. № 21 (July).
 15. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – М.; СПб.; К.: Вильямс, 1999. – 1152 с. – С. 510.
 16. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. - М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. - 416 с.
 17. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с: ил. — (Серия «Классический зарубежный учебник»).
 18. Y.Wind, R.Cardozo INDUSTRIAL MARKET SEGMENTATION: Industrial marketing management, 3 (1974) 153-166.
 19. Аакер Д.. Стратегічне ринкове управління. 7-е вид. - 496 с: ил. - (Серія «Теорія менеджменту»), 2007.
 20. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Баланс Бизнес Букс. – 2005.
 21. МакДональд М. Планы маркетинга: как их составлять и использовать. М. : Технологии, 2004.

22. Churchill G.A. Jr. Basic Marketing Research. Fourth edition. N. Y. : The Dryden Press, 2001.
23. Маркетинг: підручник / Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. та ін. — К.: Навч.-метод. Центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. — 422 с.
24. Пригара О. Ю. Механізм розробки стратегії сегментування міжнародних ринків / О. Ю. Пригара, В. В. Журило // Збірник наукових праць "Економічний аналіз" / О. Ю. Пригара, В. В. Журило., 2020. — (1; т. 30). — С. 168.
25. Зозулєв А.В. Сегментирование рынка: учеб. пособие / А. В. Зозулєв. — Х.: Студ центр, 2003. — 232 с. — ISBN 966-7530-38-8
26. Фатхутдинов Р.А Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 640 с.
27. Циганкова Т.М. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 120 с.
28. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: підручник [Електронний ресурс] /Н. В. Бутенко. - Режим доступу: [http://www. books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/](http://www.books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/)
29. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с.
30. Оснач О.Ф., Промисловий маркетинг: Підручник [для студ. вищ. навч. закл.]/Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. — К.: Центр учбової літератури, 2009.
31. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
32. Маркетинг у банку: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Нікітін, Т.Г. Іванова, І.Г. Брітченко, О.М. Момот ; за заг. ред. А.В. Нікітіна. — К. : КНЕУ, 2010. — 474.
33. Бойко И.И. Классический маркетинг и маркетинговые экспертные оценки. Учебное пособие. — Киев: Кондор, 2006. — 302 с.

- 34.Полтораки В.А. Маркетингові дослідження: методи і технології. – Дніпропетровськ: Арт-Пресс, 1998. – 136 с.
- 35.Вступ до маркетингу: конспект лекцій / Авт. : Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; За ред. Л.С. Шевченко. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 71 с.
- 36.Попова Н. В. Маркетинг : підручник / Н. В. Попова. – Х. :Видавництво «В деле», 2016. – 300 с.
- 37.Гаркавенко С. Маркетинг: навч. посібник для студ. вузів / С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2011. – 279 с.
- 38.Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях. Учебное пособие. 2002. -496 с.
- 39.Голубков Е.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика. — М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с.
- 40.Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 107 с.
- 41.Т.С. Бронникова, А.Г.Чернявский Маркетинг: Учебное пособие Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999.
- 42.В.В. Кеворков, С.В. Леонтьев Политика и практика маркетинга на предприятии Учебно-методическое пособие. М.: ИСАРП, "Бизнес - Тезаурус", 1999.
- 43.Попов Е.В Сегментация рынка. Маркетинг в России и за рубежом № 2 / 1999
- 44.Ширков Ю. Изучение ценностных предпочтений потребителей в целях сегментации. Маркетинг в России и за рубежом № 4 / 1999.
- 45.Модель сегментування промислового ринку. URL: https://pidru4niki.com/12631113/marketing/modeli_segmentirovaniya_potrebitelkogo_promyshlennogo_rynkov/ (дата звернення: 20.03.2022).
- 46.Матриця «привабливість – конкурентоспроможність», її переваги та недоліки. URL: https://studbooks.net/20304/menedzhment/postroenie_matritsy_privlekatelnost_konkurentosposobnost_preimuschestva_nedostatki/ (дата звернення: 20.03.2022).

47. Поведінка споживачів на промисловому ринку: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 99 с.
48. Сак Т. В. ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОБ'ЄКТ ЗАХИСТУ / Т. В. Сак. // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №22. – С. 67–71.
49. Козак Л.В. Теоретико-методичні підходи формування стратегічного бачення та цілей позиціонування продукції аграрних підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». 2014. Вип. 25. С. 42–49. URL: <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2014/n25/10.pdf>.
50. Формування стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств на вітчизняному та світовому ринках : монографія / Л. В. Козак. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015.
51. Кацемір, Я. (2021). ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ. Економіка та суспільство, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-31>.
52. Кошарна П.С. Формування стратегічного інструментарію позиціонування підприємства : дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : 08.00.04. 2015. 225 с. URL: http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/NAUKA/Vchenna_rada/KosharnaP.S.-Disertaciya.pdf.
53. Петрик О.О. Формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку : автореф. дипл. роботи. Київ, 2016. 18 с. URL: http://management.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2016/02/avtoref_Petryr_2016.pdf.
54. Political stability index - Country rankings, 2019 URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/. Date accessed: 11 march 2022.
55. Загроза безпеці Фінляндії з боку Росії. URL: <https://yle.fi/novosti/3-12296295/> (дата звернення: 11.03.2022).

56. Taxation in Finland Agriculture 2022. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e9c6c9d1-en/index.html?itemId=/content/component/e9c6c9d1-en> Date accessed: 11 march 2022.
57. Банківське кредитування аграріїв України в умовах воєнного стану. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/bankivske-kredituvannya-agrariiv-ukraini-v-umovah-voennogo-stanu/> (дата звернення: 11.03.2022).
58. Платформа продовольчої безпеки в Україні. URL: <https://latifundist.com/novosti/58555-derzhprodspozhivsluzhba-zapustila-platformu-prodovolchoyi-bezpeki/> (дата звернення: 11.03.2022).
59. Податкові послаблення на час воєнного стану: що передбачає прийнятий Закон. URL: https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyatyy-zakon/ (дата звернення: 11.03.2022).
60. Державні програми у підтримку фермерських господарств. URL: <https://finsee.com/> (дата звернення: 11.03.2022).
61. Government development programme for the organic product sector and objectives to 2020 in Finland. URL: https://mmm.fi/documents/1410837/1890227/Luomualan_kehittamisohjelmaEN.pdf/1badaefc-bc12-4952-a58a-37753f8c24ad/Luomualan_kehittamisohjelmaEN.pdf.pdf/ Date accessed: 11 march 2022.
62. Про Митний тариф України: Закон України від 4 червня 2020 року № 674-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674%D0%B0-20#n413/> (дата звернення: 11.03.2022).
63. Regulatory quality – Country rankings, 2020. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_regulatory_quality/ Date accessed: 11 march 2022.
64. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/pidtrimka/sadivnictvo/> Date accessed: 11 march 2022.

65. Інформаційний бюлетень ОРГАНІЧНИЙ РИНОК В УКРАЇНІ. URL: https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2020/02/UAOrganic_fact_sheet_2020-UA-1.pdf/ (дата звернення: 11.03.2022).
66. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції : Закон України від 14.07.2021 року № 1649-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text/> (дата звернення: 11.03.2022).
67. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2021. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/> Date accessed: 11 march 2022.
68. Food consumer prices in Finland. URL: <https://tradingeconomics.com/finland/food-inflation#:~:text=Food%20Inflation%20in%20Finland%20averaged,percent%20in%20February%20of%202010/> Date accessed: 11 march 2022.
69. Вплив вторгнення Росії в Україну на світову продовольчу систему. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-vtorgnennya-rosii-v-ukrainu-rujnue-svitovu-prodovolchu-sistemu/> (дата звернення: 11.03.2022).
70. УНІАН. Вплив війни на вартість продуктів. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/yak-vplivaye-viy-na-vartist-produktiv-novini-ukrajina-11745124.html/> (дата звернення: 11.03.2022).
71. Financial needs in agriculture and agri-food in the European Union. URL: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/financial_needs_agriculture_agrifood_actors_eu_summary.pdf/ Date accessed: 11 march 2022.
72. Leading banks in Finland in 2020, by share of loans. URL: [https://www.statista.com/statistics/1056373/leading-banks-in-finland-by-share-of-loans/#:~:text=OP%20Financial%20group%20\(Osuuspankki\)%20was,market%20share%20of%2025.1%20percent/](https://www.statista.com/statistics/1056373/leading-banks-in-finland-by-share-of-loans/#:~:text=OP%20Financial%20group%20(Osuuspankki)%20was,market%20share%20of%2025.1%20percent/) Date accessed: 11 march 2022.
73. ORGANICS IN FINLAND 2019. URL: https://proluomu.fi/wp-content/uploads/2020/10/organics-in-finland-2019_english.pdf/ Date accessed: 11 march 2022.

74. Органічне виробництво України за 2016-2020 рр. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-production-in-ukraine-2016-2020/> (дата звернення: 11.03.2022).
75. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО ПЛОДООВОЧЕВОГО РИНКУ УКРАЇНИ У СВІТОВОМУ КОНТЕКСТІ. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2021/5.pdf/ (дата звернення: 11.03.2022).
76. Встигнути до 2030: місце України на мапі органічного ринку ЄС. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1192-vstignuti-do-2030-mistse-ukrayini-na-mapi-organichnogo-rinku-yes/> (дата звернення: 11.03.2022).
77. Strong organic growth in Finland. URL: <https://www.nordicorganicexpo.com/strong-organic-growth-in-finland/> Date accessed: 11 march 2022.
78. Огляд органічного ринку України. URL: https://organicinfo.ua/wp-content/uploads/2021/07/for_web_ua_2020-domestic_1-1.jpg (дата звернення: 11.03.2022).
79. Finnish forests and bogs supply an abundant natural crop of berries. URL: <https://www.arktisetaromit.fi/en/berries/#:~:text=An%20average%20of%20eight%20kilograms,minerals%2C%20trace%20elements%20and%20polyphenols/> Date accessed: 11 march 2022.
80. Production volume of organic berries in Finland 2014-2019 by type. URL: <https://www.statista.com/statistics/739874/production-volume-of-organic-berries-in-finland-by-type/> Date accessed: 11 march 2022.
81. Обсяги споживання ягід і фруктів в Україні? URL: <https://www.seeds.org.ua/skilki-yagid-i-fruktiv-spozhyvayut-ukra%D1%97nci/> (дата звернення: 11.03.2022).
82. ТОП-5 регіонів - виробників ягід в Україні. URL: <http://agrofond.gov.ua/news/list/875--nazvano-top-5-regioniv-virobnikiv-jagid-v-ukrajini/> (дата звернення: 11.03.2022).

83. Органічний ринок ягід URL: <http://www.jagodnik.info/778-organichnij-rinok-yagid-de-shukati-stabilnij-popit-novi-gravtsi-rinku-roblyat-stavku-na-trend-yakij-mae-pevni-perspektivi/> (дата звернення: 11.03.2022).
84. Стан російського агроекспорту ягід у Фінляндію. URL: <https://aemcx.ru/2020/11/19> (дата звернення: 11.03.2022).
85. Українська Плодоовочева Асоціація. URL: <https://fruit-ukraine.org/2020/09/01/ukraina-naroshchuie-import-svizhykh-fruktiv-ta-iahid/> (дата звернення: 11.03.2022).
86. LATIFUNDIST. Продовольча безпека України та світу. Чи є приводи для хвилювання? URL: <https://latifundist.com/blog/read/2867-prodovolcha-bezpeka-ukrayini-ta-svitu-chi-ye-privodi-dlya-hvilyuvannya/> (дата звернення: 11.03.2022).
87. Agricultural products and foodstuffs are increasingly exported from Finland. URL: <https://www.luke.fi/uutinen/maataloustuotteita-ja-elintarvikkeita-viedaan-suomesta-entista-enemman-ulkomaille/> Date accessed: 11 march 2022.
88. Вплив пандемії на продовольчий експорт в Україні. URL: <https://investory.news/za-period-pandemii-plodoovochevij-eksport-ukraini-znizivsya-majzhe-na-45/> (дата звернення: 11.03.2022).
89. Експорт українських фруктів, соків та джемів — ключові напрямки. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1202-eksport-fruktiv-sokiv-ta-djemiv--kudi-virushayut-ukrayinski-plodi/> (дата звернення: 11.03.2022).
90. The distribution network in Finland. URL: <https://www.nordeatrade.com/no/explore-new-market/finland/distribution/> Date accessed: 11 march 2022.
91. Популярна їжа у фінських супермаркетах. URL: <https://e-finland.ru/rest/eda-i-napitki-finlyandii/modnaya-eda-v-finskih-supermarketah/> (дата звернення: 11.03.2022).
92. Стан та прогнози діяльності роздрібних мереж України. URL: <https://forbes.ua/news/yakshcho-magazini-ne-pochnut-platiti-to-u-nas-ne->

- [zalishitsya-ukrainskikh-virobnitstv-velikiy-virobnik-tovariv-dlya-gigieni-skarzhitsya-na-neplatezhi-za-tovar-15032022-4646/](#) (дата звернення: 11.03.2022).
93. Встигнути до 2030: місце України на мапі органічного ринку ЄС. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1192-vstignuti-do-2030-mistse-ukrayini-na-mapi-organichnogo-rinku-yes/> (дата звернення: 11.03.2022).
94. Number of enterprises in the processing and preserving of fruit and vegetables industry in Finland from 2008 to 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/792223/number-of-fruit-and-vegetable-processing-enterprises-ihttps://www.statista.com/statistics/792223/number-of-fruit-and-vegetable-processing-enterprises-in-finland/n-finland/> Date accessed: 11 march 2022.
95. IQF Frozen Fruit Processors Suppliers Manufacturers in Finland. URL: <https://www.frozen-goods.com/iqf-frozen-fruit-processors-suppliers-manufacturers-finland/> Date accessed: 11 march 2022.
96. Видання AgroPolit.com. URL: <https://agropolit.com/news/18781-za-rik-kilkist-operatoriv-organichnogo-virobnitstva-v-ukrayini-zrosla-mayje-na-20#%B2%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%86%D1%96/> (дата звернення: 11.03.2022).
97. Свідоме господарювання: Вирощування та збут органічної продукції. URL: <https://land.agro-business.com.ua/index.php/home/orhanichne-vyrobnytstvo/> (дата звернення: 11.03.2022).
98. Російське вторгнення в Україну (2022). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 11.03.2022).
99. International Protection in Finland. URL: <https://www.schengenvisainfo.com/news/over-3000-ukrainians-have-sought-international-protection-filed-asylum-applications-in-finland/> Date accessed: 11 march 2022.
100. Finland responds to Ukraine's need of humanitarian assistance. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/finland-responds-ukraine-s-need-humanitarian-assistance/> Date accessed: 11 march 2022.

101. Гуманітарна катастрофа в Україні. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1966032-na-skhodi-ukrayini-blizko-40-tisyach-lyudey-zalishilisya-bez-svitla-ta-yizhi-ochilnik-mvs/> (дата звернення: 11.03.2022).
102. Finland - Employment In Agriculture. URL: <https://tradingeconomics.com/finland/employment-in-agriculture-percent-of-total-employment-wb-data.html/> Date accessed: 11 march 2022.
103. Harvest Worker. URL: <https://www.salaryexpert.com/salary/job/harvest-worker-fruit/finland/> Date accessed: 11 march 2022.
104. Ринок праці України 2020. URL: <https://ru.slovoidilo.ua/2021/03/31/infografika/obshhestvo/gde-rabotayut-i-skolko-poluchayut-ukraincy-raznyh-sferax-zanyatosti/> (дата звернення: 11.03.2022).
105. Сезонні гроші: скільки можна заробити на збиранні ягід в Україні. URL: <https://economics.segodnya.ua/economics/enews/sezonnje-dengi-skolko-mozhno-zarabotat-na-sbore-yagod-v-ukraine-1343544.html/> (дата звернення: 11.03.2022).
106. Умови бронювання військовозобов'язаних для АПК. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-zabronyuvati-spivrobotnikiv-na-period-posivnoi-bez-golovnoi-boli-gid-po-stvorennju-zayavki/> (дата звернення: 11.03.2022).
107. World Happiness Report 2021. URL: https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21_Ch2.pdf Date accessed: 11 march 2022.
108. Finnish Diabetes Association. URL: https://www.diabetes.fi/en/finnish_diabetes_association/diabetes_in_finland#:~:text=One%20out%20of%20ten%20has,is%20estimated%20at%2050%20000/ Date accessed: 11 march 2022.
109. Рівень захворюваності на цукровий діабет в Україні. URL: <https://www.unn.com.ua/ru/news/1762300-tsukrovij-diabet-v-ukrayini-epidemiya-bez-likiv-i-diagnoziv> (дата звернення: 11.03.2022).
110. Latest Human Development Index Ranking. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/latest-human-development-index-ranking/> Date accessed: 11 march 2022.

111. INTERNATIONAL LPI, 2019. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018.%202019/> Date accessed: 11 march 2022.
112. Збитки транспортній інфраструктурі України. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/03/8/7329319/> (дата звернення: 11.03.2022).
113. Technology Finland. URL: <https://teknologiateollisuus.fi/en/technology-finland/> Date accessed: 11 march 2022.
114. Як ІТ врятує агросектор. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/7/633808/> (дата звернення: 11.03.2022).
115. Екологічні наслідки війни. URL: <https://www.unian.ua/ecology/ekologichni-naslidki-viyeni-v-ukrajini-agresor-vede-boyovi-diji-na-tretini-prirodno-zapovidnogo-fondu-11752168.html/> (дата звернення: 11.03.2022).
116. GLOBAL CLIMATE RISK INDEX 2020. URL: https://germanwatch.org/sites/germanwatch.org/files/20-2-01e%20Global%20Climate%20Risk%20Index%202020_14.pdf/ Date accessed: 11 march 2022.
117. Глобальні зміни клімату: вплив на економіку України. URL: <https://ua.news.ua/globalnye-uzmenenyua-klymata-vlyuanye-na-ekonomyku-ukraynu/> (дата звернення: 11.03.2022).
118. Climate Change Performance Index, CCPI, 2022. URL: <https://ccpi.org/> Date accessed: 11 march 2022.
119. СУЧАСНИЙ СТАН ГРУНТОВИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ. URL: <https://a7d.com.ua/agropoltika/50965-suchasnij-stan-gruntovih-resursv-ukrayini-jak-buti-dal.html/> (дата звернення: 11.03.2022).
120. Improving the agricultural erosion management in Finland through high-resolution data. URL: <https://hess.copernicus.org/preprints/hess-2021-457/> Date accessed: 11 march 2022.

121. Енергетична цінність ягід. URL: <https://kunsht.com.ua/podcast/mo%D1%97-chornichni-ochi/> (дата звернення: 11.03.2022).
122. СУПЕРАГРОНОМ. Види ягід, які вирощують в Україні. URL: <https://superagronom.com/news/7883-nazvano-yagodi-yaki-vigidno-viroschuvati-v-ukrayini/> (дата звернення: 11.03.2022).
123. Порівняння культурного середовища України та Фінляндії за факторами Герта Хофстеде. URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (дата звернення: 15.03.2022).
124. Як провести ділові переговори у Фінляндії. URL: <https://ubr.ua/labor-market/life-at-work/kak-provesti-delovye-peregovory-v-finliandii-67656/> (дата звернення: 15.03.2022).
125. Офіційний сайт компанії «Фруктона-ВН». URL: <https://ua.agrana.com/produkti/> (дата звернення: 15.04.2022).
126. Офіційний сайт компанії «Галфрост». URL: <https://galfrost.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2022).
127. Офіційний сайт компанії «Еко Бері». URL: <https://ecoberry.com.ua/ru/> (дата звернення: 15.04.2022).
128. Стан молочних господарств України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/dla-molocnih-gospodarstv-vijna-prijsla-zvidki-ne-cekali/> (дата звернення: 20.03.2022).
129. Стан кондитерської галузі України у 2021 році. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-conference/753248.html/> (дата звернення: 20.03.2022).
130. Аналіз ринку снєків в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-snekov.html/> (дата звернення: 20.03.2022).
131. Класифікація підприємств. URL: https://services.dtki.ua/catalogues/other_dov/23/ (дата звернення: 20.03.2022).

132. Тенденція до ведення здорового способу життя в Україні. URL: <https://tsn.ua/zdorovya/sered-ukrayinciv-stalo-modnim-vesti-zdoroviy-sposib-zhittya-281688.html/> (дата звернення: 11.03.2022).
133. Офіційний сайт компанії AGRANA Fruit Ukraine. URL: <https://ua.agrana.com/produkti/> (дата звернення: 15.04.2022).
134. Які соцмережі найпопулярніші та як почати там працювати [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://lvbs.com.ua/news/yaki-sotsmerezhi-zaraz-najpopulyarnishi-ta-yak-pochaty-tam-pratsyuvaty>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Структура поняття «сегментування» у різних підходах авторів

№	Автор/рік/визначення	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Старостіна А.О., 2020 «Сегментування ринку – це систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару, схожий доступ до ринку. Сегментування ринку є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки воно орієнтує на виявлення та задоволення специфічних потреб споживачів» [1]	систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів; високоефективний засіб конкурентної боротьби	споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару, схожий доступ до ринку	орієнтує на виявлення та задоволення специфічних потреб споживачів
2	Сміт У., 1956 «Сегментирование рынка предполагает представление гетерогенного (неоднородного) рынка как некоторого числа гомогенных (однородных) рынков меньшего размера, что отвечает различным предпочтениям потребителей, а также их желанию получить более четкий ответ на свои различающиеся потребности» [14]	представление гетерогенного (неоднородного) рынка как некоторого числа гомогенных (однородных) рынков меньшего размера	что отвечает различным предпочтениям потребителей, а также их желанию получить более четкий ответ на свои различающиеся потребности	-
3	Котлер Ф. 1999 «Сегментування ринку – це поділ ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс» [15]	поділ ринку на окремі групи покупців	покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий марк. комплекс	-

4	Уебстер Ф. 2005 «Сегментирование рынка – это стратегия дающая компании возможность определить круг клиентов и дифференцировать их по отклику» [16]	стратегия	-	дающая компании возможность определить круг клиентов и дифференцировать их по отклику
5	Енджел Д., 2007 «Сегментация рынка – это процесс выделения групп людей, схожих по поведению между собой, но отличных от других групп» [17]	процесс выделения групп людей	людей, схожих по поведению между собой, но отличных от других групп	-
6	Вінд Й., Кардозо Р., 1974 «As marketing strategy, market segmentation involves first identifying particular segments, and then developing differentiated marketing programs for each of those segments» [18]	As marketing strategy	-	first identifying particular segments, and then developing differentiated marketing programs for each of those segments
7	Аакер Д., 2007 «Стратегія сегментування означає визначення груп покупців, що різним чином реагують на конкуруючі пропозиції» [19]	визначення груп покупців	що різним чином реагують на конкуруючі пропозиції	-
8	Хулей Г., 2005 «Сегментирование – то, как участники рынка делят своих потребителей» [20]	то, как участники рынка делят своих потребителей	-	-
9	МакДональд М., 2004 «Сегментация рынка является средством достижения отличительного преимущества перед конкурентами. В процессе сегментации рынки распадаются на естественные сегменты, клиенты на которых демонстрируют в целом одинаковые предпочтения» [21]	средством достижения отличительного преимущества перед конкурентами; процесс распада рынка на естественные сегменты	сегменты, клиенты на которых демонстрируют в целом одинаковые предпочтения	-

10	Черчилль Г., 2001 «Эффективная сегментация требует, чтобы компании подразделяли своих клиентов на относительно однородные группы. Это позволяет им адаптировать свои маркетинговые программы для отдельных сегментов, что позволяет повысить их эффективность» [22]	-	компании подразделяли своих клиентов на относительно однородные группы	Это позволяет им адаптировать свои маркетинговые программы для отдельных сегментов, что позволяет повысить их эффективность
11	Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А., 2005 «Сегментація ринку – це розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці» [23]	розподіл потенційних споживачів на групи	за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці	-
12	Пригара О.Ю., Журило В.В. 2020 «Сегментування міжнародних ринків - систематизований процес розподілу міжнародного ринку на групи країн та групи індивідуальних споживачів на основі виявлених культурних цінностей та мотивацій споживачів щодо прийняття рішень про купівлю товару, який дає змогу забезпечити можливість задоволення їх специфічних потреб та посилити міжнародні конкурентні позиції суб'єкта господарювання» [24]	систематизований процес розподілу міжнародного ринку на групи країн та групи індивідуальних споживачів	на основі виявлених культурних цінностей та мотивацій споживачів щодо прийняття рішень про купівлю товару	який дає змогу забезпечити можливість задоволення їх специфічних потреб та посилити міжнародні конкурентні позиції суб'єкта господарювання
13	Зозульов О.В., 2003 «Сегментування ринку як систематизований процес виділення ринкових сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації ек. інт-ів виробників і споживачів» [25]	систематизований процес виділення ринкових сегментів	сегментів, що потребують зі сторони організації спеціально розробленого комплексу маркетингу	з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів

14	Фатхутдінов Р.А., 2000 «Сегментування ринку – це робота з визначення групи споживачів за цільовими сегментами ринку, кількістю, цінами та строками постачання товарів і технологій задоволення потреб. Стратегічне сегментування ринку являю собою дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації» [26]	робота з визначення групи споживачів; дослідження ринку	за цільовими сегментами ринку, кількістю, цінами та строками постачання товарів і технологій задоволення потреб;	з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації
15	Циганкова Т.М., 1998 «Сегментація — це функція стратегічного маркетингу, тому що в її процесі визначаються області діяльності та ідентифікуються ключові чинники успіху на обраних ринках» [27]	функція стратегічного маркетингу	-	в її процесі визначаються області діяльності та ідентифікуються ключові чинники успіху на обраних ринках
16	Бутенко Н. В. 2006 «Сегментація ринку – це розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці й розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу» [28]	розподіл споживачів на групи	на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці	розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу
17	Куденко Н.В., 2006 «Сегментація ринку — етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку» [29]	етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку	-	-
18	Оснач О.Ф., 2009 «Сегментування промислового ринку - це виокремлення певної кількості покупців, що мають аналогічну реакцію на комплекс маркетингових засобів підприємства, тобто однаково сприймають параметри промислового товару, його ціну, місце збуту та маркетингові комунікації» [30]	виокремлення певної кількості покупців	покупців, що мають аналогічну реакцію на комплекс маркетингових засобів підприємства, тобто однаково сприймають параметри промислового товару	-

19	Лаврова Ю.В., 2012 «Сегментація ринку - розподіл ринку на чіткі групи покупців, для кожної з яких можуть знадобитися окремі товари або комплекси маркетингу» [31]	розподіл ринку на чіткі групи покупців	для кожної з яких можуть знадобитися окремі товари або комплекси маркетингу	-
20	А. В. Нікітін, 2010 «Сегментація ринку — процес розподілу споживачів на групи на підставі різниці у потребах, характеристиках або поведінці» [32]	процес розподілу споживачів на групи	на підставі різниці у потребах, характеристиках або поведінці	-
21	Бойко І.І., 2006 «Сегментирование - выделение более-менее однородных частей рынка, с выделением групп потребителей с приблизительно одинаковыми потребностями и интересами» [33]	выделение более-менее однородных частей рынка	с выделением групп потребителей с приблизительно одинаковыми потребностями и интересами	-
22	Полторац В.А., 1998 «Сегментация рынка состоит в выделении из общей массы потенциальных потребителей продукции фирмы отдельных типичных групп, предъявляющих однородные требования к товару, одинаково реагирующих на товары, рекламу и т.п., то есть групп с одинаковыми потребителскими мотивациями, предпочтениями и поведением» [34]	выделения из общей массы потенциальных потребителей продукции фирмы отдельных типичных групп	групп, предъявляющих однородные требования к товару, одинаково реагирующих на товары, рекламу и т.п., то есть групп с одинаковыми потребителскими мотивациями, предпочтениями и поведением	-

23	Шевченко Л.С., 2008 «Сегментація ринку – це поділ ринку на групи споживачів (сегменти) певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їх потреб і попиту. Для кожного сегмента розробляються унікальні, специфічні товари. Сегментація проводиться з метою орієнтування фірми на конкретні вимоги та вподобання споживачів, захоплення фірмою тих сегментів, де існують великі потенційні можливості стабільного попиту, відсутня конкуренція» [35]	поділ ринку на групи споживачів (сегменти)	відповідно до якісних особливостей їх потреб і попиту	Для кожного сегмента розробляються унікальні, специфічні товари; з метою орієнтування фірми на конкретні вимоги та вподобання споживачів, захоплення фірмою тих сегментів, де існують великі потенційні можливості стабільного попиту, відсутня конкуренція
24	Попова Н. В., 2016 «Сегментація ринку – це поділ ринку на сегменти, що розрізняються за своїми параметрами. Воно проводиться з метою більш повного задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі стійкості та прибутковості роботи підприємства» [36]	поділ ринку на сегменти	сегменти, що розрізняються за своїми параметрами	проводиться з метою більш повного задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі стійкості та прибутковості роботи підприємства
25	Гаркавенко С.С., 2011 «Сегментування ринку — розподіл споживачів на групи (сегменти), які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, уподобань або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності. Мета сегментування ринку — вибір сегмента споживачів, на задоволення потреб яких буде зорієнтована діяльність фірми» [37]	розподіл споживачів на групи (сегменти)	(сегменти), які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, уподобань або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності	Мета сегментування ринку — вибір сегмента споживачів, на задоволення потреб яких буде зорієнтована діяльність фірми

26	Зав'ялов П.С., 2002 «Сегментирование (сегментация) рынка -это деление рынка на определенные группы покупателей, каждой из которых может потребоваться отдельный товар» [38]	деление рынка на определенс группы покупателей	каждой из которых может потребоваться отлельный товар	-
27	Голубков Е.П., 1998 «Сегментация рынка заключается в разделении рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия» [39]	разделении рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты)	сегменты, которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия	-
28	Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В., 1999 «Сегментация - стратегия, используемая продавцом для концентрации и, следовательно, оптимизации использования своих ресурсов на рынке. С другой стороны - это ряд процедур, используемых продавцами для сегментирования рынка» [40]	Стратегия используемая продавцом; ряд процедур, используемых продавцами	-	для концентрации и, следовательно, оптимизации использования своих ресурсов на рынке; для сегментирования рынка
29	Броннікова Т.С., Чернявський А.Г., 1999 «Сегментирование рынка - это разделение его на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары или комплексы маркетинга» [41]	разделение его на четкие группы покупателей	для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары или комплексы маркетинга	-

30	Кеворков В.В., Леонтьев С.В., 1999 «Сегментация рынка - основной метод маркетинга, с помощью которого предприятие делит его с учётом результатов анализа по определенным признакам на некоторые сегменты Потребителей. Он осуществляется для последующего выделения целевых сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта» [42]	основной метод маркетинга	с помощью которого предприятие делит его с учётом результатов анализа по определенным признакам на некоторые сегменты Потребителей	осуществляется для последующего выделения целевых сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта.
31	Попов С.В., 1999 «Сегментация рынка – это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия» [43]	деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия	-	-
32	Ширков Ю., 1999 «Сегментирование - расслоение общества на группы, требующие самостоятельных стратегий маркетинговых коммуникаций с учетом их ценностных предпочтений» [44]	расслоение общества на группы	группы, требующие самостоятельных стратегий маркетинговых коммуникаций с учетом их ценностных предпочтений	-

Джерело: складено автором

Оцінка існуючих підходів до визначення поняття «сегментування»

№	Бальна оцінка					
	Автор	Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обґрунтованість	Практична доступність	Загальний бал
1	Старостіна А.О.	5	4	5	5	19
2	Смит У.	3	2	3	1	9
3	Котлер Ф.	3	5	2	3	13
4	Уебстер Ф.	1	3	2	3	8
5	Енджел Д.	3	3	3	3	12
6	Вінд Й., Кардозо Р.	1	2	3	4	10
7	Аакер Д.	3	4	1	2	10
8	Хулей Г.	1	2	1	1	5
9	МакДональд М.	3	4	5	4	16
10	Черчилль Г.	0	2	3	4	9
11	Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А.	3	4	3	3	13
12	Пригара О.Ю., Журило В.В.	5	1	4	4	14
13	Зозульов О.В.	5	4	5	5	19
14	Фатхутдінов Р.А.	5	4	2	2	14
15	Циганкова Т.М.	3	3	1	2	9
16	Бутенко Н. В.	5	2	4	4	15
17	Куденко Н.В.	1	1	2	2	6
18	Оснач О.Ф	3	1	2	2	10
19	Лаврова Ю.В.	3	1	2	3	9
20	А. В. Нікітін	3	1	1	2	7
21	Бойко І.І.	3	1	2	3	9
22	Полтораєв В.А.	3	3	4	5	15
23	Шевченко Л.С.	5	1	2	3	11
24	Попова Н. В.	5	1	3	2	11
25	Гаркавенко С.С.	5	3	3	4	15
26	Зав'ялов П.С.	3	1	2	2	8
27	Голубков Є.П.	3	1	2	2	8
28	Гольдштейн Г.Я., Катаєв А.В.	1	2	1	2	6

Продовження таблиці А.2

29	Броннікова Т.С., Чернявський А.Г.	3	1	1	1	6
30	Кеворков В.В., Леонтьєв С.В.	5	1	3	3	10
31	Попов Є.В.	1	1	1	1	4
32	Ширков Ю.	3	1	2	2	8

Джерело: побудовано на основі експертної оцінки автора

Додаток Б

Таблиця Б.1

Попередня оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища

№ п.п	Фактор	Країна	Загроза /можливість (-/+)	Попит/ Пропозиція
1	Політична стабільність	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
2	Умови оподаткування для аграріїв	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
3	Державний контроль стану продовольчої безпеки в країні	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
4	Законодавство на ринку землі	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
5	Державний контроль якості органічних продуктів	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
6	Рівень корупції	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція

Джерело: створено автором за даними [54-67]

Аргументація факторів:

1. Політична стабільність

- **Фінляндія.** У 2020 році країна досягла достатнього (0,94) показника політичної стабільності (32/194 місце), що каже про відсутність політичних зрушень та ризиків їх впливів на ведення бізнесу [54]. Однак, з початком вторгнення російських військ на територію України у лютому 2022 року на небезпеку наражаються й країни ЄС. Зі 120 фінських депутатів 72 відповіли, що загроза за останні місяці збільшилася. Зокрема, дискусії про можливе членство Фінляндії в НАТО стають все більш жвакими. Проте президент Фінляндії зазначає, що в країні наразі не бачать військової загрози [55].
- **Україна.** У 2020 році країна отримала негативний показник (-1,16) та низькі місця у рейтингу політичної стабільності (169/194 місце) [54]. У 2022 році політична ситуація в Україні є найбільш напруженою серед усіх країн світу та має негативний вплив на всі сфери діяльності як всередині країни так і поза її межами.

2. Умови оподаткування для аграріїв

- **Фінляндія.** Ставка податку на прибуток від капіталу для фермерів становить 30% до 30 000 євро та 34% для доходу від капіталу понад 30 000 євро. Фінська стандартна ставка ПДВ становить 24%, що вище середнього по ОЕСР [56].

- **Україна.** Держава застосовує механізми підтримки для агровиробників в умовах воєнного стану, без якого посівна - 2022 не відбудеться. Згідно механізму змін набуває податкова система України. 15.03.2022 року став дієвим Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» згідно якого надається: «Можливість ФОП та юрособам з оборотом до 10 млрд грн сплачувати єдиний податок з обороту в обсязі 2%; зменшення ПДВ до 7% та звільнення від акцизу з пального; надано право на податкову знижку у розмірі 16% (замість 4% зараз) на пожертвування неприбутковим організаціям; не сплачується ПДВ за товари, що були знищені під час війни, а також передані на потреби оборони [59].

3. Державний контроль стану продовольчої безпеки в країні

- **Фінляндія.** Наслідки війни між Україною та Росією є руйнівними для всього світу, адже вже надірвані ланцюги постачання, зростають ціни на паливо, продукти харчування та логістичні послуги. Щоб покращити продовольчу безпеку, Фінляндія сприяє сільськогосподарським дослідженням і підтримує організації фермерів. Країна встановлює мита на імпорتنу продукцію до 17% [60]. Імпортна продукція ягідної переробки створює конкуренцію фінським виробникам. У країні діє річна Державна програма розвитку органіки у продуктовому секторі. Метою програми розвитку є збільшення органічного виробництва, диверсифікація асортименту органічних продуктів, а також покращення доступу до органічних продуктів у роздрібних магазинах [61].
- **Україна.** Держпродспоживслужба України зазначає: «В Україні створена Національна платформа продовольчої безпеки, яка дозволяє об'єднати зусилля понад 600 учасників для забезпечення гуманітарної логістики. Платформа дозволяє об'єднати зусилля військових адміністрацій, виробників харчових продуктів, торговельних мереж, міжнародних організацій для стимулювання розбудови української економіки, навіть в умовах війни, та забезпечення харчовими продуктами й товарами першої необхідності мешканців громад, учасників ЗСУ та ТрО. Разом з тим, міжнародні інститути анонсують фінансову підтримку України, а АПК держави є стратегічною галуззю для підтримки не лише продовольчої безпеки України, а й усього світу» [58]. До того ж, держава запровадила механізм підтримки аграріїв в рамках якого: «допомагає з постачанням товарно-матеріальних ресурсів, ініціює держзакупівлі готової с/г продукції у агровиробників; оптимізує процес реєстрації с/г техніки; вводить митний тариф на ягоди (малина, полуниця, порічка, смородина, лохина, тощо) розміром 20%» [57, 62].

4. Законодавство на ринку землі

- **Фінляндія.** Договори прямої власності та оренди землі реєструються в земельній книзі, яку ведуть районні територіальні управління. Всі операції з землею мають публічний характер і реєструються та публікуються Національною землепорядною службою Фінляндії. Ефективність законодавства в країні у 2020 становить 1.85 (3/192 місце), що каже про високу здатність уряду формулювати та впроваджувати обґрунтовану політику та нормативні акти, які дозволяють і сприяють розвитку приватного сектору [63].
- **Україна.** Земельний кодекс України вступив у дію весною 1991 за умови встановлення мораторію на відчуження землі на 6 років, однак термін затягнувся. Лише у березні 2020 року Верховна Рада України зняла мораторій на продаж с/г земель, закон вступив у дію у липні 2021 року. З 1 липня 2021 року – день офіційного відкриття ринку землі в Україні [64]. Ефективність законодавства в країні у 2020 має негативний показник - 0,31 (111/192 місце), що вказує на повільні темпи впровадження урядом нормативних актів, які сприяють розвитку української економіки [63]. Внаслідок широкомасштабного вторгнення Росії на територію України, було надано розпорядження, згідно якого «з березня 2022 до кінця року звільнились від плати за землю платники, чия земля розташована на територіях, на яких ведуться бойові дії» [67]. Таким чином в дозволених часових межах податок на землю та орендна плата за земельні ділянки не нараховується та не сплачується.

5. Державний контроль якості органічних продуктів

- **Фінляндія.** У Фінляндії діють державні стандарти якості харчових продуктів (Luomu, «Зроблено в Фінляндії», «Фінський продукт»), стандарти ЄС (Euro-leaf, Organic Standart), а також «наявна сертифікація за стандартами NOP (США), COR (Канада), Bio Suisse (Швейцарія), Naturland й Bioland (Німеччина), JAS (Японія) та KRAV (Швеція)» [65].
- **Україна.** У серпні 2019 року в Україні став чинним Закон «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» з метою вдосконалення законодавства в галузі органічного виробництва [66]. У рамках Закону був створений державний логотип для органічної продукції, що наноситься виключно на продукцію, вироблену відповідно до законодавства України. Більше того, весною 2021 року був створений Реєстр органів сертифікації та органічних виробників, що наблизив норми законодавства України до норм ЄС. Інформаційний портал OrganicInfo зазначає: «Більшість органічних операторів в Україні сертифіковані за органічним стандартом ЄС, який застосовується як для експорту органічної продукції, так і на внутрішньому ринку. Також наявна сертифікація за стандартами NOP

(США), COR (Канада), Bio Suisse (Швейцарія), Naturland й Bioland (Німеччина), JAS (Японія) та KRAV (Швеція)» [65].

6. Рівень корупції

- **Фінляндія.** Згідно Індексу сприйняття корупції 2021 Україна отримала оцінку у 88/100 балів, що каже про низький рівень корупції та можливість ведення прозорого бізнесу в країні [67].
- **Україна.** Згідно Індексу сприйняття корупції 2021 Україна отримала оцінку у 32/100 балів, що каже про високий рівень корупції та складність ведення прозорого бізнесу в країні [67]. Внаслідок широкомасштабного вторгнення Росії на територію України рівень корупції може підвищитись за рахунок втрати контролю над більшістю процесів.

Таблиця Б.2

Попередня оцінка впливу економічних факторів макросередовища

№ п.п	Фактор	Країна	Загроза /можливість (-/+)	Попит/ Пропозиція
1	Прояв інфляції в країні	Фінляндія	-	Пропозиція/Попит
		Україна	-	Пропозиція/Попит
2	Умови кредитування аграріїв	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
3	Площа с/г земель, зайнятих під органічне виробництво	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
4	Темпи росту ринку органіки	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
5	Обсяги споживання на ринку ягоди	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
6	Обсяги внутрішнього виробництва ягоди	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
7	Обсяги імпорту ягоди	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
8	Обсяги експорту ягоди	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
9	Розгалуженість роздрібних мереж	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
10	Рівень конкуренції у галузі	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція

Джерело: створено автором за даними [57, 68-97]

Аргументація факторів:

1. Прояв інфляції в країні

- **Фінляндія.** Продовольча інфляція, яка становила скромні 2,2% на рік у травні минулого року, розпочалася у 2022 році з 7%, восьмий місяць

поспіть цей показник зростає. У звіті про індекс споживчих цін зафіксовано рівень інфляції в США на рівні 7,5% за останні 12 місяців, що є найвищим рівнем за останні 40 років. Більше того, ООН зазначає, що внаслідок воєнного конфлікту «рекордні світові ціни на продовольство можуть зрости ще на 22%, оскільки війна нищить торгівлю і скорочує майбутні врожаї. За оцінками, 45 млн людей перебувають на межі голоду» [68-69].

- **Україна.** За даними Державної служби статистики: «Інфляція в Україні в лютому в річному вираженні зросла до 10,7%. За оцінками Міжнародного валютного фонду, інфляція в Україні може прискоритися до 19% за підсумками 2022 року. Очікується, що внутрішній попит різко скоротиться по мірі продовження війни, при цьому споживання буде обмежено базовими потребами у зв'язку з переміщенням населення, перебоями у поставках, руйнуванням інфраструктури та невизначеністю. На подорожчання товарів також впливатиме брак робочої сили, адже з початком російського вторгнення частина співробітників багатьох підприємств виїхала за кордон або у західні регіони країни. Також з'являється момент деякої споживчої паніки. Населення намагається сформувати особисті запаси та скуповує все надміром» [69]. Для аграріїв негативні наслідки інфляції виражаються у зростанні цін на паливо та на необхідні матеріально-технічні ресурси для проведення посівної кампанії-2022.

2. Умови кредитування аграріїв

- **Фінляндія.** У 2018 році до банків звернулася 28,7% с/г компаній з бажанням взяти кредит. Короткострокові зобов'язання становлять 7,7%. Кредитування сільського господарства в багатьох країнах ЄС зосереджено на дуже обмеженій кількості посередників, залишаючи їм сильну ринкову владу. OP Financial group (Osuuspankki) була провідним банком у Фінляндії у 2020 році за часткою позик. До кінця цього року OP Financial Group володіла 34,6% усіх позик у Фінляндії. За нею йде Nordea з часткою ринку 25,1% [71-72].
- **Україна.** Держава застосовує механізми підтримки для агровиробників в умовах воєнного стану, без якого посівна-2022 не відбудеться. Згідно механізму поєднуються Програми державних гарантій та Програми 5-7-9%. Зазначається, що «Агровиробник має можливість отримати кредитні кошти для проведення посівної кампанії на покупку ТМР, необхідних для її здійснення. Аграрій може отримати кредит на 6 місяців без сплати процентів. Держава надає гарантію для банка-кредитора — у випадку, якщо позичальник не розрахується за кредитом, держава погасить за нього 80% від суми заборгованості за тілом кредиту. Таким чином, держава бере на себе процентні витрати за кредитом агровиробника, а також фінансовий ризик по кредиту агровиробника перед банком» [57].

3. Площа земель зайнятих під органічне виробництво

- **Фінляндія.** У 2019 році землі Фінляндії, що обробляються органічними методами, становили 306 756 га. З них 49 106 га перебували в процесі переобладнання. Загальна площа угідь у Фінляндії, яка використовується для органічного землеробства становить 13,5% [73].
- **Україна.** За даними Міністерства економіки країни у 2020 році площа с/г земель з органічним статусом становила 410 583 (до 1% від загальної площі с/г угідь України), демонструючи позитивну динаміку порівняно з 2019 роком (384 529 га) [74]. На ягідники відводиться близько 10% від цих площ [75]. Інформаційний агро-ресурс Kurkul зазначає «Весною 2021 року Кабінетом Міністрів України була оголошена стратегія, згідно якої до 2030 року площа органічних земель, має досягти 3% від загальної площі с/г угідь України (1,3 млн. га)» [76]. Однак, за умов воєнного стану прогнозується сповільнення темпів збільшення площі органічних земель через високу ризикованість органічного бізнесу. Більше того, величезну загрозу для українських аграріїв становить мінування окупантами 1/6 площі території України.

4. Темпи росту ринку органіки

- **Фінляндія** – За оцінками Pro Luomu, у 2020 році органічні продукти в секторі роздрібної торгівлі досягли 409 мільйонів євро. Це на 9,7% більше, ніж у попередньому році. Органічні роздрібні продажі зараз становлять близько 2,6% від загального ринку продовольчих товарів. Пандемія коронавірусу підвищила продажі продуктів загалом, але категорія органічних продуктів виросла більш ніж традиційна [77].
- **Україна.** Інформаційний портал OrganicInfo зазначає: «Станом на 2020 рік на внутрішньому ринку України реалізовано 7 850 т органічної продукції власного виробництва на суму близько 709 млн грн (близько 22 млн євро). Серед них 240 т фруктів та ягід на суму 10 млн грн. Загалом внутрішній органічний ринок України у 2020 році зріс на 3%» [78]. За умов воєнного стану прогнозується сповільнення темпів зростання ринку органічних продуктів, які не є продуктами першої необхідності.

5. Обсяги споживання на ринку ягоди

- **Фінляндія** – У середньому на рік у Фінляндії споживається 8 кг лісових ягід на людину. Щорічний врожай лісових ягід оцінюється у понад 500 мільйонів кг, тоді як зібрана кількість складає лише приблизно 3–10% від усього врожаю [79, 80].
- **Україна.** У середньому на рік в Україні споживається 2,6 кг ягід на людину [81]. Свіжі ягоди споживаються українцями у сезон та частіше за все є імпульсивною покупкою.

6. Обсяги внутрішнього виробництва ягоди

- **Фінляндія** – За оцінками експертів в лісах Фінляндії в рік росте в середньому 500 тис.тонн лісової дикої ягоди. Від цієї маси збирається не більше 5% врожаю: з них найбільше брусниці – 10 тис.тонн, чорниці – 7,2 тис.тонн, морошки – 130 тонн і журавлини – 23 тонни [79]. У період з 2015 по 2020 рік вирощування органічної полуниці становило більшу частину виробництва органічних ягід у Фінляндії. У 2020 році обсяг виробництва органічної полуниці досяг піку в 382 тонни. Вирощування органічної становить 162 тонн у 2020 році. Загалом у Фінляндії було вироблено близько 631 тонни органічних ягід [80].
- **Україна.** Інформаційний портал Agronews.ua зазначає: «В Україні щорічно вирощується більше 130 тис. тонн ягід, найбільшу частку з яких становить полуниця, слідом йде смородина та малина» [82]. Передовими областями з вирощування органічних ягід є: «Київська (253 тонн), Житомирська (175 тонн), Одеська (127 тонн) та Рівненська (100 тонн)» [Error! Reference source not found.]. Унаслідок тимчасової окупації українських територій 1/6 площі території України наразі містить міни, що унеможливорює посів ягідних культур та збір дикоросів.

7. Обсяги імпорту ягоди

- **Фінляндія** – Одним із ключових експортерів ягоди до Фінляндії є Росія. У січні-жовтні 2020 року експортовано ягід – 2,2 тис. тон [84]. Однак, з кінця жовтня 2019 року Фінляндія першою з країн ЄС посилила правила для ввезення ягід на свою територію, шляхом висунення вимог щодо отримання фітосанітарного сертифікату експортерам. Наразі внаслідок санкцій ЄС щодо Росії, імпорт сировини з РФ прогнозовано скоротиться чи загалом зупиниться. На імпорт ягід до Фінляндії великий вплив нанесла пандемія коронавірусу, що відобразилась на обсягах зібраних ягід, внаслідок карантинних обмежень та заборони в'їзду заробітчанами.
- **Україна.** У 2019 році Україна змушена була наростити імпорт ягід, які традиційно вирощуються на українських угіддях внаслідок весняних заморозків, що спричинив втрату 20-50% врожаю лохини та суниці садової. З січня по червень імпорт ягід Україною підвищився на 17,9% [85]. Однак, внаслідок війни в західних частинах України починають виникати локальні дефіцити продуктів харчування, адже там зараз дуже багато переселенців. Українські експерти з міжнародних ринків зазначають: «Закрити дефіцит за рахунок імпорту не виходить, адже в ЄС постачання контрактне і розписане, окрім того, їм зараз потрібно годувати плюс 3 млн українців вже. Більше того, вся система була налаштована на поставки з України, а не в Україну. Тому імпортувати продукти з ЄС зараз не виходить. Наші мережі готові купити продукти, але їх просто фізично немає у оптовиків ЄС. Їх потрібно закуповувати десь інде» [86].

8. Обсяги експорту ягоди

- **Фінляндія.** Вартість експорту сільськогосподарської продукції та продовольства у 2020 році склала понад 1,7 млрд євро. За даними Arctic Aromas Association, Фінляндія експортує переважно чорницю, основною країною-експортером якої є Китай [87].
- **Україна.** Інформаційний портал Investory News зазначає: «За лютий-червень 2020 року український плодоовочевий експорт обвалився на 43%, посилення конкуренції на ринку ЄС стало причиною зменшення продажів» [88]. На західні ринки Україна експортує переважно заморожену смородину, малину та чорницю, імпортерами виступають Польща, Італія та Литва. Потужними конкурентами для української продукції на ринку ЄС у секторі заморожених ягід є Польща, Нідерланди та Сербія. Частка України в світовому експорті замороженої ягоди у 2020 році становила 2,65%. Сальдо торгівельного балансу заморожених ягід є позитивним протягом останніх 10 років. Частка експортованих свіжих плодів, в свою чергу, менша – 0,03% (19 млн.дол). Україна експортує свіжу лохину, малину, смородину та суницю. Потужним імпортером свіжої української лохини є Великобританія (93% від загального обсягу експорту [89]. Внаслідок вторгнення країни-агресора зруйнувалася значна частина логістичної інфраструктури (порти, мости, дороги, залізниця), що унеможлиблює здійснення ефективного експорту найближчим часом.

9. Розгалуженість роздрібних мереж

- **Фінляндія** – Роздрібних мереж на території країни налічується близько 2 300 [90]. Продукти харчування, які позиціонуються як екологічно чисті, в Фінляндії можна купити в звичайних супермаркетах – S-market, K-market, Lidl, Prisma і Stockman. З спеціалізованих магазинів самі фіни віддають перевагу мережі Ruohonjuuri [91].
- **Україна.** Forbes.ua зазначає: «Українські роздрібні мережі, за винятком АТБ, не платять гроші виробникам під час війни. Виробник не отримує грошей, в результаті не має можливості утримувати своїх співробітників, купувати сировину. Багато дрібних виробників зараз закриті. Робити продукцію можуть лише великі виробники. Наразі на територіях, де відсутні активні бойові дії працюють наступні мережі: АТБ, КОЛО, Фора, Novus, Varus, Рукавичка та ЕКО маркет» [92].

10. Рівень конкуренції у галузі

- **Фінляндія** – Кількість органічних операторів станом на 2020 рік становить 5 129 [93]. У Фінляндії працює близько 153 компанії з переробки ягідної продукції [94]. Підприємства обладнані високотехнологічними машинами, що дозволяють безперебійно виробляти якісні товари кінцевого споживання. Серед них є 5 потужних

компаній, що застосовують Individual Quik Frozen (IQF)- шокове заморожування ягід за даними бази Frozen Goods.com [95].

- **Україна.** Видання AgroPolit.com. зазначає: «За 2020 рік кількість операторів органічного виробництва в Україні зросла на 17%. У 2018 році кількість виробників органічної ягоди та продукції переробки становила 106 виробників, та у 2020 році збільшилась до 154 виробників» [96-97].

Таблиця Б.3

Попередня оцінка впливу демографічних факторів макросередовища

№ п.п	Фактор	Країна	Загроза /можливість (-/+)	Попит/ Пропозиція
1	Міграційні процеси в країні	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Попит/Пропоз.
2	Стан гуманітарної безпеки	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
3	Рівень зайнятості в с/г галузі	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
4	Поживна цінність ягоди для організму людини	Фінляндія	+	Попит
		Україна	+	Попит
5	Кількість хворих на цукровий діабет	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
6	Рівень освіченості населення	Фінляндія	+	Попит
		Україна	-	Попит

Джерело: створено автором за даними [99-110]

Аргументація факторів:

1. Міграційні процеси в країні

- **Фінляндія.** Вплив на міграційні процеси в країні справило вторгнення російських військ на територію України. З 24 лютого 2395 громадян України звернулися за міжнародним захистом у Фінляндії, а 648 – про надання притулку [99]. У разі потреби Фінляндія готова як до прийняття великої кількості мігрантів протягом короткого періоду часу, так і до довгострокового. У Фінляндії постійно проживає близько 7200 українців, і в останні роки роль українських сезонних робітників у Фінляндії була важливою. Таким чином українські біженці у Фінляндії можуть позитивно вплинути на зайнятість в сезонних роботах, наприклад, під час збирання ягоди.
- **Україна.** Міграційна агенція ООН зазначає: «Станом на 18 березня 2022 року 6,5 млн людей в Україні були змушені переїхати в більш безпечні регіони держави. Ще 3,2 млн виїхали за кордон. Це стало найбільшою міграційною кризою з часів Другої світової війни. Водночас 143 тис. громадян повернулися в Україну з-за кордону, зокрема понад 66 тис. чоловіків. За вісім днів війни «Укрзалізниця» евакуювала понад 1 млн

громадян з гарячих точок» [98]. Таким чином наслідки російського вторгнення є руйнівними: зменшилась загальна кількість населення в країні, що впливає на кількість робочої сили та створює перенаселення на заході країни.

2. Стан гуманітарної безпеки

- **Фінляндія.** У країні відсутня загроза гуманітарної катастрофи, тож країна стає надійним партнером країнам, що потребують гуманітарної допомоги. У лютому 2022 Фінляндія надала Україні 14 мільйонів євро додаткового фінансування для співробітництва в галузі розвитку та гуманітарної допомоги. З додаткового фінансування на гуманітарні цілі Фінляндія спрямує 8,2 млн євро через Агентство ООН у справах біженців і 3 млн євро через Міжнародний комітет Червоного Хреста [100].
- **Україна.** Очільник МВС зазначає: «Станом на 1 березня 2022 року на сході України близько 40 тис. людей залишилися без світла та їжі, їхня евакуація ускладнена російськими військовими діями. 58 тис. домівок залишилися без газу, більшість — на Харківщині. Перестали діяти 34 лікарні» [101]. Гуманітарна катастрофа в Україні набирає обертів з кожним днем війни. Даний фактор становить велику загрозу для життя людей, там паче для функціонування бізнесу.

3. Рівень зайнятості в с/г галузі

- **Фінляндія.** Згідно зі збіркою показників розвитку Світового банку зайнятість у господарстві у Фінляндії становила 3,512 % у 2020 році [102]. Органічне виробництво має найбільший вплив на зайнятість у регіоні Південної Остроботнії. Зазвичай у сільській місцевості працює близько 16 000 іноземних сезонних працівників. Початковий рівень заробітної плати (1-3 роки досвіду) отримує середню зарплату 18 719 євро. З іншого боку, старший працівник збирання фруктів (8+ років досвіду) отримує середню зарплату 25 249 євро [103]. Ряд сільських підприємств зіштовхнулись із проблемами, оскільки іноземна робоча сила не могла поїхати до Фінляндії через обмеження транскордонного руху внаслідок пандемії, однак, за умов війни чимало українських біженців прогнозовано можуть поповнити робочу силу.
- **Україна.** У 2020 році аграрний сектор забезпечив 44,6% робочих місць, що каже про важливість галузі для економіки України [104]. Варто зазначити, що кількість робочих місць в аграрному секторі на пряму залежить від виду виробництва (органічне/неорганічне), від виду культури, що вирощується, та від того, чи було виробництво розпочате з нуля чи воно пройшло перехідний період. Органічне ягідівництво – один із с/г напрямків, що вимагає великої кількості робочої сили. Середній дохід в день на зборі врожаю починається від 300 грн, робота в теплицях – від 10 000 грн/міс [105]. Однак, в умовах воєнного стану ситуація значно погіршується. Чимало робочої сили мігрувало за кордон, а

чоловіки наразі військовозобов'язані. Проте з метою проведення надзвичайно важливої посівної кампанії в Україні надається можливість бронювання працівників, що мають бути задіяні при посівній чи під час збирання врожаю, шляхом подання заявки до Міністерства оборони України [106].

4. Поживна цінність ягоди для організму людини

Український науково-популярний інформаційний ресурс «Куншт» зазначає: «Більшість ягід містить близько 85% води, через що вони мають відносно невелику енергетичну цінність. Зате у них високий вміст харчових волокон та інших корисних речовин, як-от вітаміни, мінеральні речовини та фітонутрієнти (або фітохімічні сполуки). Дієтичну індульгенцію ягоди мають і завдяки низькому глікемічному індексу. Глікемічний індекс (ГІ) – це показник, який за шкалою від 0 до 100 демонструє, наскільки високо після вживання порції продукту, що містить 50 г вуглеводів, підвищується рівень глюкози у крові. Глікемічний індекс та глікемічне навантаження ягід низьке, тож ягоди не страшні навіть прибічникам кетодієт, які ретельно контролюють споживання вуглеводів» [121].

5. Кількість хворих на цукровий діабет

- **Фінляндія.** У Фінляндії близько 50 000 людей з цукровим діабетом 1 типу і близько 400 000 людей з діабетом 2 типу. Близько 4 000 дітей у віці до 15 років хворіють на цукровий діабет. Кількість не діагностованих випадків цукрового діабету 2 типу оцінюється в 50 000 [108].
- **Україна.** МОЗ зазначає: «В Україні налічується близько 1,3 млн хворих на цукровий діабет, з них близько 200 000 хворих потребують щоденного прийому інсуліну» [109].

6. Рівень освіченості населення

- **Фінляндія.** Згідно Індексу людського розвитку Фінляндія у 2020 році отримала показник 0,938 (11/198 місце). Індекс людського розвитку (за шкалою від 0-1) вимірює три основні виміри людського розвитку: довге і здорове життя, знання та гідний рівень життя [110].
- **Україна.** Згідно Індексу людського розвитку Україна у 2020 році отримала середній показник 0,779 (74/198 місце) [110].

Попередня оцінка впливу науково-технічних факторів макросередовища

№ п.п	Фактор	Країна	Загроза /можливість (-/+)	Попит/ Пропозиція
1	Особливості органічного вирощування	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
2	Особливості технології обробки свіжих ягід, що застосовуються на підприємствах	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
3	Рівень розвитку логістичної інфраструктури	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
4	Ступінь застосування інноваційних агро-технологій у с/г секторі	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція

Джерело: створено автором за даними [111-114]

Аргументація факторів

1. Особливості органічного вирощування

Органічне вирощування має ряд переваг: продукція вирощена натуральним шляхом, без використання пестицидів та хімічних добрив, не містить шкідливих речовин. Органічне вирощування саме по собі додає вартість на продукт, особливо якщо додатково здійснюється переробка. Органіка – це шлях до міжнародних ринків та наділення виробника статусом чесного та якісного постачальника продукції. Однак, з іншої сторони існує загроза низької врожайності внаслідок відмови від засобів захисту рослин, добрив, тощо.

2. Особливості технології обробки свіжих ягід, що застосовуються на підприємствах

На підприємствах досліджуваних країн з переробки ягідної продукції використовується технологія Individual Quik Frozen (IQF) - шокове заморожування харчових продуктів, як правило малих розмірів (ягоди, морепродукти). Технологія шокової заморозки передбачає використання обладнання – шок-фрізери. При даній обробці всі поживні властивості ягоди зберігаються, адже не застосовується глибинне заморожування.

3. Рівень розвитку логістичної інфраструктури

- **Фінляндія.** Фінляндія має значні переваги у територіальному положенні. Гельсінкі розташовані в безпосередній близькості від Стокгольма, Санкт-Петербурга, Москви, Таллінна, Риги, Копенгагена, Гамбурга. Фінляндія має мережу якісних автомобільних доріг протяжністю 78 тисяч км. Територією країни проходять дві міжнародні магістралі – магістраль Е4 з півночі на південь і магістраль Е18 із заходу на схід. Залізнична мережа Фінляндії включає майже 6 тисяч км.; завдяки наявності великої кількості річок, озер, каналів і морських пристаней добре розвинений водний

транспорт. 21 аеропорт обслуговує потреби пасажирських і вантажних авіаперевезень. Індекс продуктивності логістики у 2018 році становив 3,97 (10/160 місце) [111].

- **Україна.** Аграрні підприємства у збутовій діяльності користуються залізничним, автомобільним та морським транспортом, однак, більшість транспортних засобів зношені. Війна внесла додаткові корективи: станом на початок березня 2022 року збитки, логістичній інфраструктурі України складають понад 10 млрд. доларів [112]. Зруйновані важливі шляхи для здійснення торгівельних операцій, а саме аеропорти, порти та автомагістралі сполучення із країнами-партнерами. Таким чином здійснення внутрішніх перевезень товарів та експортно-імпортних операцій наразі уповільнено чи взагалі неможливе. Важливості також набуває спеціальне обладнання для зберігання свіжої та мороженої ягоди при транспортуванні, воно вимагає значних фінансових вкладень. Індекс продуктивності логістики у 2018 році становив 2.83 (66/160 місце), що демонструє повільні темпи розвитку логістичної інфраструктури [111]. Прогнозовано рейтинг країни за цим індексом буде значно нижчим у 2022 році.

4. Ступінь застосування інноваційних агро-технологій у с/г секторі

- **Фінляндія.** Технологічна промисловість є найважливішою експортною галуззю Фінляндії. Технологічні компанії працюють на міжнародних ринках, залучаючи до Фінляндії дохід, який має першорядне значення для підтримки держави добробуту, причому операції становлять понад 50% усього фінського експорту. Понад 320 000 фінів працюють у технологічних компаніях, а загалом близько 670 000 людей працюють у технологічному секторі прямо чи опосередковано. Відповідаючи за 65% усіх інвестицій приватного сектора в дослідження та розробки, що здійснюються у Фінляндії, технологічні компанії відіграють життєво важливу роль у майбутньому успіху країни [113]. Провідними фінськими компаніями у сфері агро- ІТ технологій є Quanturi, Soil Scout, Novarbo, GrainSense та Carbon To Soil.
- **Україна.** ІТ-сектор складає 4% ВВП, однак, це лише 0,35% світового ІТ-ринку. Поєднавши дані AgTech-асоціації та Agritech-ініціативи, можна виділити зрілих українських гравців ринку, готових до масштабування своїх рішень. У сегменті дистанційного зондування землі — компанії Kraу Technologies, AeroDrone, UkrSpecSystems та ІТЕС. Серед інтеграторів комплексних рішень — DroneUA, SmartFarming, MegaDrone, AgroDrone. SkokAgro — на ринку датчиків вологості ґрунту, пенетрометрів і метеостанцій. Серед провайдерів аграрного програмного забезпечення — Cropio, TVIS, Klever Systems. Для аграрного контролю — AgriEye, PreAgri, «Агроонлайн», Fieldlook» [114].

Попередня оцінка впливу культурних факторів макросередовища

№ п.п	Фактор	Країна	Загроза /можливість (-/+)	Попит/ Пропозиція
1	Культурне сприйняття продукту (ягода)	Фінляндія	+	Попит
		Україна	+	Попит
2	Культурне сприйняття органічних продуктів	Фінляндія	+	Попит
		Україна	-	Попит
3	Наявність змін в раціоні харчування населення з початком війни в Україні	Фінляндія	+	Попит
		Україна	-	Попит
4	Пошереження тенденції до ведення здорового способу життя	Фінляндія	+	Попит
		Україна	+	Попит
5	Ступінь підтримки вітчизняного виробника	Фінляндія	+	Попит
		Україна	+	Попит

Джерело: створено автором

Аргументація факторів:

1. Культурне сприйняття продукту (ягода)

- **Фінляндія.** Ягода-важливий елемент традиційної фінської кухні. Фіни збирають ягоди на дачі і навіть в місті, адже це прекрасна можливість долучитися до природи. З чорниці і брусниці в Фінляндії варять варення, з ними печуть пироги, роблять торти, морси і киселі, їх їдять з йогуртом і з кашею. А ще з брусниці роблять муси і лікер, і її їдять навіть з м'ясом. Споживачі купляють як заморожену, так і свіжу ягоду. Загалом ягоди для фінів – це справжнє джерело вітамінів. Лісова ягода використовується в косметології. Знаменита на весь світ фінська косметика Lumene додає корисну дикорослу ягоду морошку в крем.
- **Україна.** Для українців ягода – це десерт або смачний перекус. Зазвичай ягоди вживають у сезон та часто використовують їх під час заготівлі компотів та варення на зиму. Українці люблять молочні продукти з додаванням ягоди (йогурти, сирочки). Однак, ягода – це не продукт першої необхідності. За умов війни українці купуватимуть ягоду в останню чергу або за можливості стануть вирощувати її самостійно.

2. Культурне сприйняття органічних продуктів

- **Фінляндія.** Фіни були прихильниками органічних продуктів задовго до підйому глобального руху Slow Food, який зародився у 80-і роки. Сьогодні, кожен другий фін купує органічні продукти хоча б раз на місяць. Органічне виробництво та турбота про навколишнє середовище – це філософія для більшості фінських компаній, адже природа є головною цінністю для даної нації.

- **Україна.** До початку російського вторгнення однією з причин низьких темпів зростання ринку органіки в Україні є недовіра до «органічних» виробників та низька обізнаність щодо того, що таке органіка та чим вона відрізняється від неорганічної продукції. Попит на органіку в Україні був незначний. За умов війни органічна продукція відходить на другий план. Сьогодні більшість українців виживають та знаходяться у скрутному фінансовому становищі. Таким чином попит на органіку, а тим паче на свіжий продукт (ягоди) буде низьким.

3. Наявність змін в раціоні харчування населення з початком війни в Україні

- **Фінляндія.** Війна в Україні не впливає на споживчі переваги фінських споживачів. Фіни як завжди обирають якісні органічні товари. Проте ціни на них зросли внаслідок продовольчої інфляції.
- **Україна.** В умовах війни споживчі переваги українців змінилися у сторону придбання товарів першої необхідності (крупя, цукор, пшеничне борошно, соняшникова олія, макаронні вироби, пастеризоване молоко, курячі яйця, куряча тушка та вершкове масло тощо). У нагоді стають товари довготривалого зберігання такі як консервована продукція та поживні снеки. Товари імпульсивного попиту та й органічна продукція відходять на другий план.

4. Поширення тенденції до ведення здорового способу життя

- **Фінляндія.** Відповідно до одного з стійких стереотипів про фінів, жителі країни тисячі озер приділяють підвищену увагу своєму здоров'ю і вітають будь-спортивне дозвілля. На відміну від багатьох інших стереотипів, цей на 100% відповідає дійсності. У Фінляндії особливу увагу приділяють здоровому харчуванню. Зокрема, житній хліб, різні каші та ягоди є важливими складовими фінської культури харчування.
- **Україна.** Дослідження фармацевтичного холдингу STADA CIS у 2020 році показало: «Близько половини українців вважали себе здоровими. Респонденти мають чітке уявлення про те, що таке здоровий спосіб життя. Так, 48% опитаних вважають, що це регулярні заняття спортом. Близько 41% переконані, що на стан здоров'я добре впливає відсутність шкідливих звичок. Третім за популярністю фактором здорового способу життя було названо правильне харчування. Близько 64% переконані, що бути здоровим - це дорого» [132]. Одним словом, серед українців присутня тенденція до ведення здорового способу життя. Однак, варто брати до уваги вплив війни на життя населення. Сьогодні українці намагаються споживати поживну їжу, насичену вітамінами, аби забезпечити організм необхідною енергією у важкі часи. Попитом користуються крупя, горіхи, насіння, свіжі овочі та фрукти за можливості. Споживач за умов воєнного стану дуже чутливий до ціни, прихильники органіки скоріше за все нададуть перевагу більш дешевому аналогу.

5. Ступінь підтримки вітчизняного виробника

- **Фінляндія.** Фіни справжні прихильники відчизняних брендів. Особлива увага при купівлі надається країні походження товару. Фін без роздумів придбає продукцію з маркуванням *Luomu*, «Зроблено в Фінляндії» та «Фінський продукт», адже це державні стандарти якості харчових продуктів.
- **Україна.** Ще у 2014 році під впливом окупації частини Донбасу та Криму українці зменшили споживання російського імпорту та пильно вдивлялись у країну походження продукції. Війна в Україні у 2022 році нанесла остаточний вплив на культурну свідомість населення. Українців об'єднало одне бажання, нація показала себе всьому світу та з гордістю демонструє всі особливості своєї культурної спадщини. За таких умов зростає попит на вітчизняну продукцію. Сьогодні українець скоріше придбає не імпортні продукти, а вітчизняні – з метою підтримки українського виробника. Промислові споживачі так само нададуть перевагу співпраці з українським постачальником, в першу чергу, з патріотичних міркувань.

Таблиця Б.6

Попередня оцінка впливу природніх факторів макросередовища

№ п.п	Фактор	Країна	Загроза / можливість (-/+)	Попит/ Пропозиція
1	Екологічні наслідки традиційного сільського господарства	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	+	Пропозиція
2	Екологічні наслідки війни на території України	Фінляндія	-	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
3	Волатильність клімату	Фінляндія	-	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
4	Стан ґрунту	Фінляндія	-	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція
5	Сезонність врожаю різновидів ягоди	Фінляндія	+	Пропозиція
		Україна	-	Пропозиція

Джерело: створено автором за даними [115-122]

Аргументація факторів:

1. Екологічні наслідки традиційного сільського господарства

Неорганічне виробництво (традиційне сільське господарство) наносить не меншу шкоду навколишньому середовищу, ніж промисловість чи транспорт. Серйозними екологічними проблемами, що спричинені неорганічним виробництвом є: забруднення вод та ґрунтів засобами захисту рослин та мінеральними добривами, зменшення видів представників рослинного та

тваринного світу, виснаження ґрунтового покриву, ризик для організму людини внаслідок вживання продуктів з ГМО.

2. Екологічні наслідки війни на території України

- **Фінляндія.** Окупація атомних електростанцій в Україні призводить до вірогідності поширення радіації на території ЄС. Радіація унеможливує існування живих організмів за таких умов.
- **Україна.** Уповноважена Верховної Ради з прав людини Людмила Денисова зазначає: «Російське воєнне вторгнення завдає непоправної шкоди екологічній системі країни та порушує права громадян на безпечне довкілля. У регіонах України, де тривають активні бойові дії, накопичилась велика кількість ракет, боєприпасів, що не розірвалися. Це має загрозу як для життя людей, так і для навколишнього природного середовища на багато років. Природні екосистеми страждають через фортифікаційне будівництво, пошкодження їх вибухами, військовим транспортом, пожежами. Уздовж Азово-Чорноморського узбережжя, східного та північного кордонів України частина національних парків опинилася у зоні гуманітарної кризи через неможливість доставити туди корми для тварин і птахів» [115]. Поля та ліси заміновані, внаслідок чого унеможливується збір ягід на Поліссі та засадження територій на півдні України. Окупація атомних електростанцій веде до небезпеки з боку поширення радіації.

3. Волатильність клімату

- **Фінляндія.** Очікується, що глобальна зміна клімату матиме надзвичайно драматичні наслідки для Фінляндії. Фінські експерти підраховали, що до 2080 року середньорічні температури можуть підвищитися на 2–7°C, а річна кількість опадів – на 5–40%. Згідно довгострокового Індексу кліматичного ризику (CRI) 2018 року Фінляндія посіла 115 місце серед 180 країн, що стає ризиком для сільського господарства країни [116]. За Індексом ефективності боротьби зі змінами клімату 2022 країна має високі показники та 14 місце серед 64 країн [118]. Внесок Фінляндії до глобальних викидів парникових газів невеликий в абсолютному вираженні, але дуже високий, якщо виміряти на душу населення.
- **Україна.** В НБУ зазначають: «Проблема зміни клімату розглядається як істотний фактор впливу на всі сфери нашого життя: фінанси, макроекономіку, міжнародний розвиток, економіку праці та сільське господарство тощо. Внаслідок змінності клімату існує імовірність більш інтенсивного дозрівання культур, що, з одного боку, скорочує час, необхідний для отримання врожаю, а з другого – може знизити його поживну якість. Крім того, негативним може бути вплив зміни ареалів існування шкідників та комах, що запилюють рослини. Затоплення або, навпаки, опустелювання територій може зробити їх непридатними для землеробства» [117]. Згідно довгострокового Індексу кліматичного

ризик (CRI) 2018 року Україна посіла 93 місце серед 180 країн, що стає загрозою для сільського господарства країни та економіки в цілому [116]. За Індексом ефективності боротьби зі змінами клімату 2022 країна має середні показники та 20 місце серед 64 країн [118].

4. Стан ґрунту

- **Фінляндія.** З огляду на практику ведення сільського господарства 2019 року, середня ерозія сільськогосподарських угідь оцінювалася в 430 кг га⁻¹ рік⁻¹, і вона коливалася в масштабі муніципалітету від 100 до 1290 кг га⁻¹ рік⁻¹. У більш локальних масштабах ризик ерозії мав ще більшу мінливість, а райони з високим ризиком ерозії були по-різному розташовані за відстанями до водойм. Результати також свідчать про те, що минулі зусилля з боротьби з ерозією не були добре цілеспрямованими відповідно до фактичного ризику ерозії [120].
- **Україна.** В країні нерозвинута система охорони ґрунтів, внаслідок чого прослідковуються деградаційні процеси. Згідно Державного земельного кадастру 43% від площі орних земель втратили гумус та поживні речовини, 39% переущільнені, 38% замулені, 17% характерна ґрунтова ерозія [119].

5. Сезонність врожаю різновидів ягоди

- **Фінляндія.** У країні росте близько 50 різних видів диких ягід. Для вживання в їжу і збору підходять близько двадцяти видів з них. Найбільш відомими ягодами вважаються брусниця, чорниця, морошка, лісова малина, суниця, журавлина, обліпіха та водянка. Сезон збору ягід починається у Фінляндії з червня і закінчується приблизно у вересні. У червні тепличні та плантаційні ягоди починають плодоносити. До таких ягід відносяться полуниця, малина, смородина. Лісові ягоди (морошка, чорниця, брусниця) дозрівають пізніше - з липня до вересня.
- **Україна.** Ліси Карпат дають чимало диких ягід: лісова суниця, дика смородина, чорниця, брусниця. Ягідний сезон в горах триває з кінця червня до серпня. Експерт плодоовочевого ринку Тетяна Гетьман зазначає: «Вирощування ягід — сезонний бізнес. Найбільше їх купують у червні-серпні. Полуниці та черешні на продаж найбільше вирощують у червні, вишні — у липні. Малина найбільший прибуток фермерам приносить у липні-серпні. За її словами, вирощувати ягоди взимку дорого і не рентабельно. Їх дешевше можна завезти з-за кордону» [122]. За умов війни ризикованість бізнесу посилюється, адже підпадає під сумнів можливість здійснення сезонних робіт та безпечність територій для засадження.

Підсумкова оцінка впливу природних факторів макросередовища

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1. Екологічні наслідки традиційного сільського господарства			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю для переорієнтації виробництва на органічне, що має позитивний вплив на навколишнє середовище
	Україна	7	Органічним виробникам рекомендується не псувати землю, засаджуючи неорганікою аби тільки не збанкрутувати. Отримання чистої землі, що придатна для органічного вирощування, це довготривалий процес, що займає роки. Виробники мають об'єднати зусилля задля проведення посівної кампанії та сезонних робіт аби втриматися на ринку та забезпечити продовольчу безпеку України.
1. Екологічні наслідки війни на території України			
	Фінляндія	-1	З метою подолання загрози необхідно тиснути на країну-агресора та закликати світову спільноту до допомоги зупинити війну.
	Україна	-7	
3. Волатильність клімату			
	Фінляндія	-3	Задля подолання загрози уряду країн варто продовжувати запроваджувати заходи з боротьби з потеплінням. Виробникам варто переходити на альтернативні джерела енергії та переорієнтовувати діяльність за принципами сталого розвитку.
	Україна	-5	
4. Стан ґрунту			
	Фінляндія	-4	Задля вирішення проблеми ерозії ґрунту варто змінювати політику щодо користування природними ресурсами та запроваджувати заходи, що перешкоджають ерозії ґрунту.
	Україна	-6	
5. Сезонність врожаю різновидів ягоди			
	Фінляндія	8	Фактор є можливістю спрямування всіх зусиль виробника у сезон врожаю, залучати робітників на роботу зі збору ягід, планувати заздалегідь способи переробки та збільшення доданої вартості до продукту.
	Україна	-7	З метою подолання загрози уряд має забезпечити аграріїв на законодавчому рівні та надати фінансову підтримку.

Джерело: створено автором

**Експертна оцінка країн за індексами культурного середовища Герта
Хофстеде**

№	Змінна	Фінляндія	Україна
<i>Індекс дистанції влади</i>			
1	Ступінь втручання держави до бізнес-процесів	8	8
2	Стиль керівництва	7	5
3	Рівень делегування повноважень	8	5
4	Можливість просування кар'єрними сходами	8	6
5	Наявність у мові спеціальних конструкцій, що підкреслюють соціальну нерівність/конструкцій для звертання до представників більш високого чи низького соціального статусу	7	4
6	Наявність в культурі спеціальних ритуалів, які підкреслюють ієрархію	6	6
<i>Індекс індивідуалізму</i>			
1	Зосередження на індивідуалістських інтересах при прийнятті управлінських рішень	8	7
2	Різниця між професійною діяльністю і особистим життям	8	5
<i>Індекс макулінності</i>			
1	Диференціація між ролями жінок та чоловіків	8	6
2	Співвідношення між сімейними та кар'єрними цінностями	9	8
<i>Індекс уникнення невизначеності</i>			
1	Ступінь самостійності в прийнятті рішень	7	7
2	Ставлення до особистого простору	7	6
3	Ставлення до ризиків	7	7
4	Ступінь схильності до контролю та чіткого планування діяльності/процесів	8	7
5	Ступінь прийняття іншої точки зору, думки	7	6
<i>Індекс довгострокової орієнтації</i>			
1	Контроль робочого часу	6	5
2	Ставлення до запізнь	7	6
3	Схильність до довгострокової орієнтації	7	6
<i>Індекс стриманості</i>			
1	Рівень задоволеності життям	10	2
2	Ступінь контролю над життям та емоціями	8	6
Всього		151	119

Джерело: створено автором на основі експертної оцінки

Порівняльна характеристика бізнес-етикету Фінляндії та України

Характеристики	Фінляндія	Україна
Риси ділового етикету	Стриманість та чемність - це головні риси фінів. Самі фіни нерідко попереджають про крайню некоммунікабельність і замкнутість. Проте всупереч всім стереотипам фіни - дуже балакучі і товариські люди.	Чемність, люб'язність, привітливість. Українці відкриті і доброзичливі люди. Однією з найяскравіших рис українського характеру є – балакучість.
Підхід до спілкування	Характерне планування переговорів та уточнення всіх деталей. Фіни ведуть розмови неспішно, з паузами.	Українці гостинні та можуть запросити на ділову зустріч з застіллям прямо додому.
Пунктуальність	Пунктуальні, не терплять запізнення без попередження та поважної причини.	Пунктуальні, не терплять запізнення без попередження та поважної причини.
Відношення до справи	Фіни не люблять багатослів'я, вони вважають за краще організовану, логічно вибудовану і вільну манеру презентації. Часто під час розмови ваші колеги будуть «брати паузу».	Відповідальне ставлення до справи.
Раціон харчування	Улюбленим напоєм нації є кава. Полюбляють масло, кисле молоко, картоплю, солону рибу та ягоди.	Надають перевагу традиційним стравам: вареники, борщ, сало, сир.
Форма одягу	Діловий і повсякденний одяг цілком консервативний. Для офіційних заходів жінки надягають сукні для коктейлю, чоловіки - темні костюми. У діловому одязі варто уникати глибоких декольте і відкритих плечей.	На ділову зустріч варто одягатися формально - чоловіки носять костюм з краваткою, жінки - діловий костюм або сукню.
Форма вітання	Стримане рукоштовкування без додаткових жестів - найпоширеніше вітання. Загалом краще не висловлюватися жестами. Схрестивши руки на грудях, співрозмовник буде виглядати зарозуміло.	Рукоштовкування, зоровий контакт. Також варто тиснути руки при прощанні.
Мова переговорів	У країні прийняті дві державні мови: фінська і шведська. Також фіни володіють англійською мовою.	Українська, російська, англійська.
Теми для спілкування	Неформальна атмосфера зустрічі передбачає перехід на розмови про спорт або музику, але не про історію країни та політику. Безліч особистих питань також потрібно виключити. Велика увага приділяється чистоті довкілля, екології.	Українці люблять теми, що стосуються захоплень, планів на майбутнє, нових ідей та родини.
Подарунки	Подарунки не є обов'язковими в діловому етикеті Фінляндії. ПФінам можна подарувати недорогий подарунок на Різдво (книгу, коньяк, сувенір).	Прикраси для офісу, сувеніри.

Джерело: створено автором за даними [124]

Додаток В

Таблиця В.1

Пошукові питання

Пошукові питання	Гіпотеза	Джерела інформації
1. Яким чином російське вторгнення на територію України вплинуло на комерційну діяльність підприємства?	-	ОКС-В2В* ОЕ**
2. Якими були обсяги закупівлі сировини підприємствами у довоєнний період?	-	ОКС-В2В
3. Які мотиви закупівлі саме <i>вітчизняної</i> сировини властиві респондентам?	-Економія на логістичних витратах; -Неможливість здійснення імпорту сировини із-за кордону внаслідок російського вторгнення; -Натуральність української сировини; -Підтримка українських виробників/української економіки під впливом російської агресії.	ОКС-В2В ОЕ
4. Яким видам обробленої/переробленої ягідної сировини підприємства харчової промисловості надають перевагу?	-свіжеморожена ягода (IQF); -сублімована ягода; -сушена ягода; -свіжа ягода; -ягідні наповнювачі/джеми/топінги; -ягідні пюре; -ягідні концентрати (морси).	ОКС-В2В
5. Чи зацікавлені підприємства харчової промисловості у закупівлі продукції органічного походження?	-	ОКС-В2В ОЕ
6. Чи є підприємство виробником органічної продукції? (Якщо ні чи розглядало підприємство перехід на органічне виробництво?)	-	ОКС-В2В
7. Чи готовий замовник заплатити більше за органіку за умови високої якості даної продукції?	-	ОКС-В2В

8. Які причини можуть спонукати респондента до купівлі органічної сировини?	<ul style="list-style-type: none"> -Наявність органічної сертифікації (вимагає використання органічної сировини при виробничому процесі); -Підвищення доданої вартості кінцевої продукції; -Переорієнтація діяльності згідно принципів органічного виробництва; -Формування позитивного іміджу; -Набуття конкурентоспроможності на міжнародних ринках; -Розширення ринку збуту (за рахунок залучення попиту з боку кінцевих споживачів, які надають перевагу органічній продукції) 	ОКС-В2В
8. Чи готовий замовник заплатити більше за органіку за умови високої якості даної продукції?	-	ОКС-В2В
9. Які фактори є вирішальними при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини?	<ul style="list-style-type: none"> -Наявність органічних сертифікатів; -Наявність міжнародних/національних сертифікатів якості; -Імідж компанії; -Країна походження виробника сировини; -Досвід роботи на ринку; -Широта асортименту продукції; -Широта асортименту супроводжуючих послуг; -Географічне розміщення виробничих потужностей постачальника; -Професіоналізм співробітників; -Відгуки інших замовників. 	ОКС-В2В ОЕ
10. Які характеристики товару (ягідна сировина) є найбільш значущими при закупівлі	<ul style="list-style-type: none"> -Ціна на сировину; -Вид ягідної сировини (вид ягоди); -Тип обробки ягідної сировини (IQF, сублимація, сушка, свіжа ягода тощо); -Можливість переробки ягідної сировини (джеми, топінги, морси, ягідні пюре, готові ягідні снеки тощо); -Ексклюзивна рецептура продукції переробки ягоди. 	ОКС-В2В ОЕ
11. Які додаткові послуги були б цікаві замовнику?	<ul style="list-style-type: none"> -Логістика за рахунок постачальника; -Використання давальницької сировини для переробки; -Пакування готової продукції на виробничих потужностях постачальника; -Можливість нанесення логотипу бренду замовника; -Виробництво за індивідуальною рецептурою замовника. 	ОКС-В2В ОЕ

12. Які заходи та маркетингові інструменти є найбільш впливовими на респондента при пошуку та виборі постачальника?	-Самостійний пошук постачальників в Інтернеті; -Купівля та використання баз даних потенційних постачальників; -Участь у спеціалізованих виставках; -Реєстрація на онлайн бізнес-платформах; -Членство в професійних спілках та асоціаціях; -Співпраця з посередниками.	ОКС-В2В ОЕ
13. Які із заходів Інтернет-маркетингу з просування та реалізації продукції є найбільш ефективними на думку респондентів?	-Реклама на сайтах; -Використання онлайн бізнес-платформ; -Спеціалізовані онлайн видання; -Контент-маркетинг (вдосконалення власного сайту); -Соціальні мережі.	ОКС-В2В ОЕ
14. Хто в компанії приймає рішення щодо закупівлі сировини?	-	ОКС-В2В
15. Що заважає українським компаніям харчової промисловості використовувати органічну сировину у своєму виробництві?	-	ОЕ
16. Що стримує розвиток ринку органіки в Україні?	-	ОЕ
17. Які шляхи реалізації органічної ягідної продукції наразі є перспективними за умов воєнного стану?	-	ОЕ

*ОКС-В2В - опитування кінцевих споживачів В2В ринку

**ОЕ - опитування експертів

Джерело: побудовано автором

Додаток Г
АНКЕТА (для B2B споживачів)

Шановні панове!

Студенти 6 курсу економічного факультету спеціальності «Маркетинг» КНУ ім. Шевченка проводять дослідження з метою визначення споживчих мотивацій українських підприємств харчової промисловості при закупівлі органічної ягідної сировини. Просимо Вас допомогти у проведенні цього дослідження. Оберіть із запропонованих варіантів, той або ті, які найкраще відповідають Вашій думці.

Заздалегідь вдячні Вам за співпрацю!

1. Яким чином російське вторгнення на територію України вплинуло на комерційну діяльність Вашого підприємства?

2. Якими були обсяги закупівлі ягідної сировини за рік у довоєнний період?

3. Які причини можуть спонукати Вас закуповувати сировину саме *вітчизняного* походження?

- Економія на логістичних витратах;
- Неможливість здійснення імпорту сировини із-за кордону внаслідок російського вторгнення;
- Натуральність української сировини;
- Підтримка українських виробників/української економіки під впливом російської агресії;
- Інше _____

4. Яким видам обробленої/переробленої ягідної сировини Ваше підприємство надає перевагу?

- Свіжеморожена ягода (IQF);
- Сублімована ягода;
- Сушена ягода;
- Свіжа ягода;
- Ягідні наповнювачі/джеми/топінги;
- Ягідні пюре;
- Ягідні концентрати (морси);
- Інше _____

5. Чи зацікавлене Ваше підприємство у закупівлі продукції *органічного походження*?

- Так
- Ні

Якщо Ви відповіли «Ні» зазначте, будь-ласка, чому? _____

6. Чи є Ваше підприємство виробником органічної продукції?

- Так
- Ні

Якщо Ви відповіли «Ні» зазначте, будь-ласка, чи розглядали Ви перехід на органічне виробництво? _____

7. Які причини можуть спонукати Вас закуповувати саме *органічну сировину*?

- Наявність органічної сертифікації (вимагає використання органічної сировини при виробничому процесі);
- Підвищення доданої вартості кінцевої продукції;
- Переорієнтація діяльності згідно принципів органічного виробництва;
- Формування позитивного іміджу;
- Набуття конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- Розширення ринку збуту (за рахунок залучення попиту з боку кінцевих споживачів, які надають перевагу органічній продукції)
- Інше _____

8. Чи готові Ви заплатити більше за органіку за умови високої якості даної продукції?

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Скоріше ні, ніж так
- Ні

9. Які фактори є для Вас вирішальними при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини? Оцініть значущість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 - взагалі не важливо, 10 – дуже важливо.

- Наявність органічних сертифікатів ____
- Наявність міжнародних/національних сертифікатів якості ____
- Імідж компанії ____
- Країна походження виробника сировини ____
- Досвід роботи на ринку ____
- Широта асортименту продукції ____
- Широта асортименту супроводжуючих послуг ____
- Географічне розміщення виробничих потужностей постачальника ____
- Професіоналізм співробітників ____
- Відгуки інших замовників ____

10. Оцініть значущість для Вашої компанії поданих нижче характеристик товару (ягідна сировина) за 10-бальною шкалою, де 1 – взагалі не важливо; 10 – дуже важливо

- Ціна на сировину ____
- Вид ягідної сировини (полуниця, малина, чорниця тощо) ____
- Тип обробки ягідної сировини (IQF, сублімація, сушка, свіжа ягода тощо) ____
- Можливість переробки ягідної сировини (джеми, топінги, морси, ягідні пюре, готові ягідні снеки тощо) ____
- Ексклюзивна рецептура продукції переробки ягоди ____

11. Які додаткові послуги були б актуальні для Вашої компанії?

- Логістика за рахунок постачальника;
- Надання власної сировини для переробки на виробничих потужностях постачальника;
- Пакування готової продукції на виробничих потужностях постачальника;
- Можливість нанесення логотипу Вашого бренду на виробничих потужностях постачальника;
- Виробництво за індивідуальною рецептурою, розробленою Вашим підприємством;
- Інше _____

12. Які із заходів та маркетингових інструментів здійснюють найбільший вплив на Вас при пошуку та виборі постачальника? Оцініть ступінь впливу факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 - взагалі не впливають, 10 – дуже впливають.

- Самостійний пошук постачальників в Інтернеті ____
- Купівля та використання баз даних потенційних постачальників ____
- Участь у спеціалізованих виставках ____
- Реєстрація на онлайн бізнес-платформах ____
- Членство в професійних спілках та асоціаціях ____
- Співпраця з посередниками ____

13. Оцініть ефективність заходів Інтернет-маркетингу з просування та реалізації продукції за 10-бальною шкалою, де 1 – зовсім неефективно, 10 – дуже ефективно.

- Реклама на сайтах ____
- Використання онлайн бізнес-платформ ____
- Спеціалізовані онлайн видання ____
- Контент-маркетинг (вдосконалення власного сайту) ____
- Соціальні мережі ____

14. Вкажіть посаду людини у Вашій компанії, яка приймає рішення щодо закупівлі сировини?

15. Вкажіть посаду співробітників, які залучаються до закупівельного процесу, здійснюють вибір постачальника?

16. Зазначте, будь-ласка, назву Вашої компанії:

17. Зазначте галузь харчової промисловості, в якій працює Ваша компанія:

18. Зазначте досвід роботи на ринку Вашої компанії:

- До 5 років
- 5-10 років
- Більше 10 років

Додаток Д

АНКЕТА (для експертів)

Шановні панове!

Студенти 6 курсу економічного факультету спеціальності «Маркетинг» КНУ ім. Шевченка проводять дослідження з метою визначення споживчих мотивацій українських підприємств харчової промисловості при закупівлі органічної ягідної сировини. Просимо Вас допомогти у проведенні цього дослідження. Оберіть із запропонованих варіантів, той або ті, які найкраще відповідають Вашій думці.

Заздалегідь вдячні Вам за співпрацю!

1. Яким чином російське вторгнення на територію України вплинуло на комерційну діяльність підприємств харчової промисловості?

2. Які причини можуть спонукати українські підприємства харчової промисловості закуповувати сировину саме *вітчизняного* походження?

- Економія на логістичних витратах;
- Неможливість здійснення імпорту сировини із-за кордону внаслідок російського вторгнення;
- Натуральність української сировини;
- Підтримка українських виробників/української економіки під впливом російської агресії;
- Інше _____

3. Які причини можуть спонукати українські підприємства харчової промисловості закуповувати саме *органічну сировину*?

- Наявність органічної сертифікації (вимагає використання органічної сировини при виробничому процесі);
- Підвищення доданої вартості кінцевої продукції;
- Переорієнтація діяльності згідно принципів органічного виробництва;
- Формування позитивного іміджу;
- Набуття конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- Розширення ринку збуту (за рахунок залучення попиту з боку кінцевих споживачів, які надають перевагу органічній продукції)
- Інше _____

4. Які фактори, на Вашу думку, є вирішальними при прийнятті рішення щодо вибору постачальника ягідної сировини? Оцініть значущість факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 - взагалі не важливо, 10 – дуже важливо.

- Наявність органічних сертифікатів ____
- Наявність міжнародних/національних сертифікатів якості ____
- Імідж компанії ____
- Країна походження виробника сировини ____
- Досвід роботи на ринку ____
- Широта асортименту продукції ____
- Широта асортименту супроводжуючих послуг ____
- Географічне розміщення виробничих потужностей постачальника ____
- Професіоналізм співробітників ____
- Відгуки інших замовників ____

5. Оцініть значущість поданих нижче характеристик товару (ягідна сировина) для українських підприємств харчової промисловості за 10-бальною шкалою, де 1 – взагалі не важливо; 10 – дуже важливо

- Ціна на сировину ____
- Вид ягідної сировини (полуниця, малина, чорниця тощо) ____
- Тип обробки ягідної сировини (IQF, сублімація, сушка, свіжа ягода тощо) ____
- Можливість переробки ягідної сировини (джеми, топінги, морси, ягідні пюре, готові ягідні снеки тощо) ____
- Ексклюзивна рецептура продукції переробки ягоди ____

6. Які додаткові послуги були б актуальні для українських підприємств харчової промисловості?

- Логістика за рахунок постачальника;
- Надання власної сировини для переробки на виробничих потужностях постачальника;
- Пакування готової продукції на виробничих потужностях постачальника;
- Можливість нанесення логотипу бренду замовника на виробничих потужностях постачальника;
- Виробництво за індивідуальною рецептурою, розробленою Вашим підприємством;
- Інше _____

7. Які із заходів та маркетингових інструментів здійснюють найбільший вплив при пошуку та виборі постачальника? Оцініть ступінь впливу факторів за шкалою від 1 до 10, де 1 - взагалі не впливають, 10 – дуже впливають.

- Самостійний пошук постачальників в Інтернеті ____
- Купівля та використання баз даних потенційних постачальників ____
- Участь у спеціалізованих виставках ____
- Реєстрація на онлайн бізнес-платформах ____
- Членство в професійних спілках та асоціаціях ____
- Співпраця з посередниками ____

8. Оцініть ефективність заходів Інтернет-маркетингу з просування та реалізації продукції за 10-бальною шкалою, де 1 – зовсім неефективно, 10 – дуже ефективно.

- Реклама на сайтах ___
- Використання онлайн бізнес-платформ ____
- Спеціалізовані онлайн видання ____
- Контент-маркетинг (вдосконалення власного сайту) ____
- Соціальні мережі ____
- Інше _____

9. Що, на Вашу думку, заважає українським компаніям харчової промисловості використовувати органічну сировину у своєму виробництві?

10. Що, на Вашу думку, стримує розвиток ринку органіки в Україні?

11. Які шляхи реалізації органічної ягідної продукції наразі є перспективними за умов воєнного стану?

Додаток Е

Таблиця Е.1

Доходи та витрати на просування в соціальній мережі Facebook, червень 2022- травень 2023 рр, грн

Місяці	чер	лип	сер	вер	жов	лис	гру	січ	лют	бер	кві	тра	Сума, рік
Кількість тижнів у місяці	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	52
Кількість клієнтів в місяць	5	8	12	20	20	30	28	32	36	50	44	48	333
Кількість клієнтів в тиждень	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	78
Дохід від реклами в місяць (грн.)	63000	100800	151200	252000	252000	378000	352800	403200	453600	630000	554400	604800	4195800
Кількість кліків місяць (шт)	7692	12308	18462	30769	30769	46154	43077	49231	55385	76923	67692	73846	512308
Витрати на рекламу в місяць (грн.)	22154	9969	14954	24923	24923	37385	34892	39877	44862	62308	54831	59815	430892
Витрати на трудові ресурси	50000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	380000
Загальні витрати, грн	72154	39969	44954	54923	54923	67385	64892	69877	74862	92308	84831	89815	810892
Фінансовий результат	-9154	60831	106246	197077	197077	310615	287908	333323	378738	537692	469569	514985	3384908

Джерело: власні розрахунки автора

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Модель сегментування промислових споживачів галузі харчової промисловості Шапіро-Бонома для компанії «Фруктона-ВН»

ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ				
Галузь	Харчова промисловість			
Тип	Молочна промисловість (сегмент 1)	Кондитерська промисловість (сегмент 2)	Виробники дитячого харчування (сегмент 3)	Виробники корисних снеків/перекусів (сегмент 4)
Розмір підприємства* (див. примітку)	Середні, великі	Середні, великі	Середні, великі	Малі, середні
Географічне розміщення	Центральна та Західна Україна	Центральна та Західна Україна	Центральна та Західна Україна	Центральна та Західна Україна
РОБОЧІ ХАРАКТЕРИСТИКИ				
Стан галузі за умов війни	Для молочної галузі 2021 рік став найзбитковішим: зросли ціни на газ, електроенергію, логістику, корми, що вплинуло на підвищення собівартості продукції [128].	Голова асоціації «Укркондпром» зазначає: «Кондитерські вироби в Україні від початку 2021 року подорожчали на 15-20% через зростання цін на цукор. Галузь скоротила виробництво на 25-26 тис. тонн» [129]. Попит на кондитерські вироби кардинально змінився з початком війни.	Дитяче харчування за умов війни є надзвичайно важливою галуззю для підтримки здоров'я малюків. Попитом користуються дитячі фруктові/ягідні пюре та соки, які зручно брати з собою.	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. З 2016 року спостерігалось щорічне зростання попиту на ринку в середньому на 4-5% [130].

Продовження таблиці Ж.1

<p>Стан галузі за умов війни</p>	<p>Початок бойових дій на території України у 2022 році ще сильніше підірвав фінансовий стан виробників, тож наразі ціна на сировину (ягідні джеми, заморожені ягоди) для виробництва молочної продукції стане головним критерієм під час закупівлі. Більше того, молочна продукція має короткий термін зберігання, вимагає необхідного обладнання та швидкої доставки. Однак за умов війни ці процеси або уповільнюються або ж зовсім неможливі в місцях активних бойових дій. Проте експерти органічного ринку зазначають, що органічні виробники не планують переорієнтувати свою діяльність на неорганічну, адже війна завершиться і органічний бізнес буде продовжувати розвиватись новими темпами, адже за ним майбутнє.</p>	<p>Наразі споживачі надають перевагу печиву, вафлям. Також зростає попит на консервовані продукти, серед них варення та джеми.</p>	<p>Серед вітчизняних виробників, які працюють за умов воєнного стану є ТОВ «Бабусин Козуб» та ВАТ «Балтський молочно-консервний комбінат дитячого харчування».</p>	<p>Варто зазначити, що за умов війни перекуси стають необхідним товаром за рахунок довгого терміну зберігання та зручності при споживанні. Користуються попитом сухофрукти, пастила, злакові та енергетичні батончики. Ці продукти корисні та дають необхідну енергію організму. Енергетичні батончики наразі активно постачаються у великій кількості воїнам ЗСУ та теробороні.</p>
----------------------------------	--	--	--	--

Продовження таблиці Ж.1

Стан галузі за умов війни	Лідерами органічного ринку молочної продукції та потенційними споживачами ягідних наповнювачів в Україні є ТОВ «Органік Мілк», ТОВ «Старий Порицьк», та ТОВ «ЕтноПродукт».			
Товар, що закуповується підприємствами	Ягідні наповнювачі для молочної промисловості, джеми, свіжеморожені ягоди, топінги.	Ягідні наповнювачі для випічки, джеми, свіжеморожені ягоди, сушені ягоди для печива.	Фруктові пюре	Пастила, сушені та сублимовані ягоди.
Характер та інтенсивність використання товару	Попит на товар не сезонний, сировина використовується згідно визначених обсягів підприємства-споживача.	Попит на товар не сезонний, однак, характеризується незначними обсягами закупівлі внаслідок падіння попиту на кондитерські вироби.	Попит на товар не сезонний, сировина використовується згідно визначених обсягів підприємства-споживача.	Попит на товар не сезонний, характеризується зростанням обсягів закупівлі сировини внаслідок збільшення попиту на продукти довготривалого зберігання під час війни.
ПІДХІД ДО КУПІВЛІ				
Критерії придбання товару	Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні; Органічна сертифікація (для органічних замовників); Ягідні наповнювачі мають відповідати рецептурі замовника;	Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні; Великий асортимент смаків наповнювачів та видів ягід; Ягідні наповнювачі мають відповідати рецептурі замовника;	Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні; Органічна сертифікація (для органічних замовників);	Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні; Можливість пакування товару на виробничих потужностях постачальника; Великий асортимент смаків пастили та видів ягід.

Критерії придбання товару	Великий асортимент смаків наповнювачів та видів ягід; Логістика власним транспортом постачальника; Вчасність поставок.	Логістика власним транспортом постачальника;	Сертифікація, що відповідає стандартам з виробництва дитячого харчування; Можливість пакування товару на виробничих потужностях постачальника; Великий асортимент фруктового пюре; Логістика власним транспортом постачальника; Вчасність поставок.	
ВАЖЛИВІСТЬ ПРИДБАННЯ ТОВАРУ/СИТУАЦІЙНІ ФАКТОРИ				
Важливість придбання товару	У випадку запуску чи наявності лінійки фруктових йогуртів підприємство має закуповувати фруктові наповнювачі та свіжеморожені ягоди; Для органічних виробників молочної продукції важливість полягає у використанні виключно органічної сировини для виробництва молочних продуктів (йогуртів, сирків, кефірів тощо).	Якщо рецептура кондитерського виробу вміщує фруктовий наповнювач, то підприємство має закуповувати ягідну сировину.	Діяльність компаній з виробництва дитячого харчування побудована на використанні перероблених фруктів та ягід, які є важливою складовою промисловості даної галузі.	Якщо рецептура снєків вміщує ягоди, то підприємство має закуповувати ягідну сировину. Для виробництва пастили ягоди та фрукти є ключовою сировиною.

Продовження таблиці Ж.1

Терміновість придбання товару	Товар закуповується за термінами, визначеними промисловим споживачем, поставки мають бути здійснені вчасно.	Фруктові наповнювачі та сушена ягода мають довгий термін зберігання, відповідно може закуповуватись «про запас» та не вимагають термінових та частих покупок.	Товар закуповується за термінами, визначеними промисловим споживачем, поставки мають бути здійснені вчасно.	Сублімована та сушена ягода має довгий термін зберігання, відповідно може закуповуватись «про запас» та не вимагає термінових та частих покупок.
Обсяг закупівлі	Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури.	Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури.	Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури.	Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури.
ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ				
Схильність до ризику не отримати бажану якість товару	Не схильні до ризику, особливо виробники органічної молочної продукції.	У цілому не схильні до ризику, однак, внаслідок складної ситуації на ринку, пов'язаною з нестабільним попитом, схильні до купівлі дешевої сировини/неорганічної з метою економії до стабілізації попиту на певний вид кондитерського виробу.	Не схильні ризикувати здоров'ям дітей, які будуть кінцевими споживачами продукції.	Не схильні до ризику, адже корисні снеки не мають нанести шкоду організму людини.

Продовження таблиці Ж.1

Лояльність до виробника ягідної продукції	Лояльні за умови наявності досвіду роботи виробника на ринку органічної продукції та сертифікації виробництва згідно стандартам якості.	Лояльні за умови наявності досвіду роботи виробника на ринку та сертифікації виробництва згідно стандартам якості.	Лояльні за умови наявності досвіду роботи виробника на ринку органічної продукції та сертифікації виробництва згідно стандартам якості.	Лояльні за умови наявності досвіду роботи виробника на ринку органічної продукції та сертифікації виробництва згідно стандартам якості.
Особистісна мотивація	Закупівля сировини здійснюватиметься внаслідок бажання компанії-замовника втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку населення країни; Розвивати ринок органіки попри війну в країні.	Закупівля сировини здійснюватиметься внаслідок бажання втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку населення країни.	Закупівля сировини здійснюватиметься внаслідок бажання втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку немовлят та дітей в умовах війни.	Закупівля сировини здійснюватиметься внаслідок бажання втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку населення країни; Допомога армії необхідними продуктами довгого зберігання.
<p>*Примітка [131]: мікропідприємство (кількість працівників не перевищує 10 осіб, а обсяг валового доходу – до 700 000 євро) мале підприємство (кількість працівників не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу – менше 8 млн. євро) середнє підприємство (кількість працівників не перевищує 250 осіб, а обсяг валового доходу - менше 40 млн. євро) велике підприємство (кількість працівників більше 250 осіб, а обсяг валового доходу - більше 40 млн. євро)</p>				

Джерело: побудовано автором

Профілі потенційних сегментів компанії «Фруктона-ВН»

Сегмент 1 – Молочна промисловість

Характеристика сегмента:

У 2021 році галузь молочної промисловості зазнавала значних збитків внаслідок зростання ціни на газ, електроенергію, логістику, корми. Як наслідок спостерігалось збільшення собівартості продукції [128]. Початок бойових дій на території України у 2022 році ще сильніше підірвав фінансовий стан виробників, тож наразі ціна на сировину (ягідні джеми, заморожені ягоди) для виробництва молочної продукції стане головним критерієм під час закупівлі. Проте експерти органічного ринку зазначають, що органічні виробники молочної продукції не планують переорієнтувати свою діяльність на неорганічну, адже війна завершиться і органічний бізнес буде продовжувати розвиватись новими темпами, адже за ним майбутнє. Лідерами органічного ринку молочної продукції та потенційними споживачами ягідних наповнювачів в Україні є ТОВ «Органік Мілк», ТОВ «Старий Порицьк», та ТОВ «ЕтноПродукт» тощо, які наразі продовжують діяльність за умов воєнного стану та готові купувати продукцію у органічно сертифікованого постачальника. Розміри підприємств сегмента: середні, великі. Географічне розміщення підприємств: Центральна та Західна Україна

Особливості сегмента при придбанні товару:

- Товар, що заковується: ягідні наповнювачі для молочної промисловості, джеми, свіжеморожені ягоди;
- Попит на товар не сезонний, залежить від наявності у замовника лінійки молочної продукції із фруктовими смаками. Сировина використовується згідно визначених обсягів підприємства-споживача;
- Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні, замовники будуть очікувати на знижку;
- Наявність органічної сертифікації (для органічних замовників) буде також визначальним критерієм при закупівлі ягідної сировини;
- Ягідні наповнювачі мають відповідати рецептурі замовника;
- Важлива наявність великого асортимента смаків наповнювачів та видів ягід, логістика власним транспортом постачальника та вчасність поставок;
- Товар заковується за термінами, визначеними промисловим споживачем, поставки мають бути здійснені вчасно.
- Обсяг закупівлі визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури;
- Не схильні до ризику, особливо виробники органічної молочної продукції;
- Лояльні за умови наявності досвіду роботи постачальника ягідної сировини на ринку органічної продукції та сертифікації виробництва згідно стандартам якості;
- Закупівля сировини здійснюється внаслідок бажання компанії-замовника: Втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку населення країни; Розвивати ринок органіки попри війну в країні.

Сегмент 2 – Кондитерська промисловість

Характеристика сегмента:

Голова асоціації «Укркондпром» зазначає: «Кондитерські вироби в Україні від початку 2021 року подорожчали на 15-20% через зростання цін на цукор. Галузь скоротила виробництво на 25-26 тис. тонн» [129]. Попит на кондитерські вироби кардинально змінився з початком війни. Наразі споживачі надають перевагу печиву, вафлям. Також зростає попит на консервовані продукти, серед них варення та джеми. Розміри підприємств сегмента: середні, великі. Географічне розміщення підприємств: Центральна та Західна Україна

Особливості сегмента при придбанні товару:

- Товар, що закуповується: ягідні наповнювачі для випічки, джеми, свіжеморожені ягоди, сушені ягоди для печива;
- Попит на товар не сезонний, однак, характеризується незначними обсягами закупівлі внаслідок падіння попиту на кондитерські вироби;
- Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні;
- Важлива наявність великого асортимента смаків наповнювачів та видів ягід;
- Ягідні наповнювачі мають відповідати рецептурі замовника;
- Бажають отримати логістичні послуги власним транспортом постачальника;
- Фруктові наповнювачі та сушена ягода мають довгий термін зберігання, відповідно може закуповуватись «про запас» та не вимагають термінових та частих покупок.
- Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури;
- У цілому представники сегмента не схильні до ризику, однак, внаслідок складної ситуації на ринку, пов'язаною з нестабільним попитом, схильні до купівлі дешевої сировини/неорганічної з метою економії;
- Лояльні за умови наявності досвіду роботи виробника на ринку та сертифікації виробництва згідно стандартам якості;
- Закупівля сировини здійснюється внаслідок бажання компанії-замовника: Втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку населення країни.

Сегмент 3 – Виробники дитячого харчування

Характеристика сегмента:

Дитяче харчування за умов війни є надзвичайно важливою галуззю для підтримки здоров'я малюків. Попитом користуються дитячі фруктові/ягідні пюре та соки, які зручно брати з собою. Серед вітчизняних виробників, які працюють за умов воєнного стану є ТОВ «Бабусин Козуб» та ВАТ «Балтський молочно-консервний комбінат дитячого харчування». Розміри підприємств сегмента: середні, великі. Географічне розміщення підприємств: Центральна та Західна Україна

Особливості сегмента при придбанні товару:

- Товар, що закупується: пюре фруктове та ягідне;
- Попит на товар не сезонний, сировина використовується згідно визначених обсягів підприємства-споживача;
- Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні;
-

- Важлива наявність сертифікація, що відповідає стандартам з виробництва дитячого харчування; великий асортимент смаків ягідного пюре; логістика власним транспортом постачальника; вчасність поставок.
- Можливість пакування товару на виробничих потужностях постачальника;
- Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури;
- Не схильні ризикувати здоров'ям дітей, які будуть кінцевими споживачами продукції;
- Лояльні за умови наявності досвіду роботи виробника на ринку органічної продукції та сертифікації виробництва згідно стандартам якості;

Закупівля сировини здійснюється внаслідок бажання компанії-замовника: Втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку немовлят та дітей в умовах війни.

Сегмент 4 – Виробники корисних снеків/перекусів

Характеристика сегмента:

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. З 2016 року спостерігалось щорічне зростання попиту на ринку в середньому на 4-5% [130]. Варто зазначити, що за умов війни перекуси стають необхідним товаром за рахунок довгого терміну зберігання та зручності при споживанні. Користуються попитом сухофрукти, пастила, злакові та енергетичні батончики. Ці продукти корисні та дають необхідну енергію організму. Енергетичні батончики наразі активно постачаються у великій кількості воїнам ЗСУ та теробороні. Серед основних гравців на ринку корисних снеків є ТМ «Bob Snail», ТМ «ФрукФетта», ТМ «КОХАНА», ТМ «SunFill», ТМ «ФруТім» тощо. Розмір представників сегмента: середні, малі. Перераховані компанії можуть стати потенційними замовниками органічної ягідної сировини для виробництва корисних снеків. Географічне розміщення підприємств: Центральна та Західна Україна.

Особливості сегмента при придбанні товару:

- Товар, що закупується: пастила, сушені та сублимовані ягоди;
- Попит на товар не сезонний, характеризується зростанням обсягів закупівлі ягідної та фруктові сировини внаслідок збільшення попиту на продукти довготривалого зберігання під час війни (корисні снеки, енергетичні батончики);
- Ціна на товар має першечергове значення в умовах воєнного стану в країні;
- Важлива наявність великого асортимента смаків пастили та видів ягід; логістика власним транспортом постачальника та можливість пакування товару на виробничих потужностях постачальника;
- Для виробництва пастили ягоди та фрукти є ключовою сировиною;
- Сублимована та сушена ягода має довгий термін зберігання, відповідно може закуповуватись замовником «про запас» та не вимагає термінових та частих покупок;
- Обсяг визначається промисловими споживачами в індивідуальному порядку в залежності від фінансових можливостей та рецептури;
- Закупівля сировини здійснюватиметься внаслідок бажання: Втриматися на ринку у кризовий час, не збанкрутувати; Забезпечити продовольчу безпеку населення країни; Забезпечити армію необхідними продуктами довготривалого зберігання.

Джерело: побудовано автором