

УДК 338.43.02-043.86:635.1/.8]:339.138

Харенко Андрій Олександрович

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет*

Kharenko Andrii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Marketing

Uman National University

ORCID: 0000-0003-1240-0944

Бортник Тетяна Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет*

Bortnyk Tatiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Department of Marketing

Uman National University

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ВИРОБНИКІВ
ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ
ENSURING THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCERS
OF VEGETABLE PRODUCTS ON THE BASIS OF MARKETING**

***Анотація.** Вступ. Попри наявність потенціалу розвитку галузі овочівництва характерна низка системних проблем, зумовлених домінуванням серед товаровиробників господарств населення та недосконалістю логістичної інфраструктури. Низький рівень концентрації виробництва унеможливорює впровадження сучасних технологій, негативно позначається на якості продукції та послаблює позиції виробників у*

маркетингових каналах збуту, що посилює залежність від посередників і переробників. Деструктивний вплив на галузь посилюється внаслідок військових дій. За таких умов функціонування ефективним інструментом адаптації виступає впровадження системного маркетингового підходу в управління підприємствами, що сприятиме підвищенню їх гнучкості та здатності діяти в умовах ринкової турбулентності.

Мета. Розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій спрямованих на забезпечення розвитку виробників овочевої продукції на засадах маркетингу із врахуванням умов середовища функціонування сформованого під впливом війни.

Матеріали і методи. Інформаційним базисом проведеного дослідження є напрацювання наукової спільноти та практиків, що стосуються досліджуваної проблеми, офіційні матеріали Державної служби статистики України, результати власних спостережень і розвідок авторів, експертні висновки.

Досягнення поставленої в дослідженні мети забезпечувалося шляхом застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема : наукової абстракції, теоретичного узагальнення, індуктивного, дедуктивного, PEST- та SWOT-аналізу, абстрактно-логічного.

Результати. Ринок овочевої продукції в Україні має внутрішню орієнтацію та є стратегічним елементом продовольчої безпеки держави. Сучасний етап його розвитку і функціонування відзначається впливом несприятливих факторів середовища, низьким рівнем маркетингової зрілості і концентрації виробництва у більшості виробників, обмеженою кооперацією та слабкою інтеграцією в ефективні канали збуту. При цьому лише великі спеціалізовані компанії демонструють системне застосування маркетингових стратегій, орієнтованих на формування бренду, забезпечення якості, сертифікацію продукції та розвиток партнерських відносин.

Водночас наявні можливості – розвиток кооперації, впровадження європейських стандартів, розширення експортної географії, державна й міжнародна підтримка – створюють потенціал для якісного зростання товаровиробників через модернізацію збутових систем і переорієнтацію на потреби кінцевого споживача. З огляду на це, підприємствам овочевого сегмента доцільно трансформувати маркетинг із допоміжної функції у стратегічний механізм управління. Пріоритетними напрямками мають стати підвищення маркетингової компетентності менеджменту, розвиток кооперації для зміцнення переговорної позиції, впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій у B2B та B2C-сегментах, а також перехід до бренд-орієнтованої ринкової моделі, заснованої на довірі, репутації та довгостроковій лояльності споживачів.

Перспективи. Подальші дослідження полягатимуть в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування і рівня конкурентоспроможності суб'єктів овочевого виробництва шляхом удосконалення механізмів їх маркетингової діяльності.

Ключові слова: *виробники овочів, середовище функціонування, ефективний розвиток, маркетинг, управління маркетингом, кооперація.*

Summary. *Introduction. Despite the potential for development in the vegetable growing sector, there are a number of systemic problems caused by the dominance of small-scale producers and the inadequacy of the logistics infrastructure. The low level of production concentration makes it impossible to introduce modern technologies, worsens product quality, and weakens the position of producers in marketing channels, which increases their dependence on intermediaries and processors. The destructive impact on the industry has intensified as a result of military action. Under such conditions, an effective tool for adaptation is the introduction of a systematic marketing approach to*

enterprise management, which will increase their flexibility and ability to operate in conditions of market turbulence.

Objective. Development of theoretical provisions and justification of practical recommendations aimed at ensuring the development of vegetable producers on the basis of marketing, taking into account the conditions of the environment formed under the influence of war.

Materials and methods. The information basis for the study is the work of the scientific community and practitioners related to the issue under investigation, official materials from the State Statistics Service of Ukraine, the results of the authors' own observations and research, and expert conclusions.

The achievement of the research objective was ensured through the application of a set of general scientific and special methods of cognition, in particular: scientific abstraction, theoretical generalization, inductive, deductive, PEST and SWOT analysis, abstract-logical analysis.

Results. The vegetable market in Ukraine is domestically oriented and is a strategic element of the country's food security. The current stage of its development is marked by the influence of unfavorable environmental factors, low marketing maturity and concentration of production among most producers, limited cooperation, and weak integration into effective distribution channels. At the same time, only large specialized companies demonstrate the systematic application of marketing strategies focused on brand building, quality assurance, product certification, and the development of partnerships.

At the same time, existing opportunities – the development of cooperation, the introduction of European standards, the expansion of export geography, and state and international support – create the potential for qualitative growth of commodity producers through the modernization of distribution systems and a reorientation toward the needs of the end consumer. In view of this, it is advisable for companies in the vegetable segment to transform marketing from a supporting function into a strategic management mechanism. The priority areas should be to

improve the marketing competence of management, develop cooperative models to strengthen the negotiating position, the introduction of integrated marketing communications in the B2B and B2C segments, and the transition to a brand-oriented market model based on trust, reputation, and long-term consumer loyalty.

Prospects. Further research will focus on deepening theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for improving the efficiency and competitiveness of vegetable producers by improving their marketing mechanisms.

Key words: *vegetable producers, operating environment, effective development, marketing, marketing management, cooperation.*

Постановка проблеми. В структурі валової продукції аграрного сектора України галузь овочівництва займає лише 5-6 %, проте вона є важливою складовою системи забезпечення продовольчої безпеки країни. Від рівня доступності овочів для кінцевих споживачів та підприємств переробної промисловості, в значній мірі, залежатиме формування передумов для стабільного соціально-економічного розвитку держави. Не зважаючи на стратегічну позицію та наявність передумов для подальшого розвитку даному сегменту внутрішнього продовольчого ринку притаманний ряд проблем, що мають довготривалу історію. В значній мірі вони обумовлюються структурою виробництва, в якій ключовою групою товаровиробників (питома вага 85-90% за обсягами) є дрібні господарюючі суб'єкти, а також недосконалістю логістичної інфраструктури. Наявність зазначених проблем здійснює ефект синергії на ефективність господарської діяльності більшості господарств. Так, низький рівень концентрації виробництва не дає змоги аграріям забезпечити ведення діяльності на основі сучасного технологічного оснащення, що негативно позначається на якісних параметрах продукції, а відсутність можливості формування

достатньо великих її партій не дозволяє діяти максимально ефективно при формуванні маркетингових каналів розподілу, оскільки ініціатива належить торговим посередникам та переробним підприємствам. Все це має місце на фоні досить обмежених можливостей для зберігання та післязбиральної доробки.

Свій негативний внесок в поточну ситуацію внесла і війна розпочата рф. В першу чергу вона призвела до значних втрат у виробничому потенціалі галузі, оскільки значні виробничі площі та потужності для зберігання опинилися в окупації або зоні активних бойових дій. На фоні міграційних процесів і зниження купівельної спроможності населення спостерігалось масштабне руйнування комерційних зав'язків між суб'єктами ринку (особливо в сегменті свіжих овочів), загострення конкурентної боротьби між виробниками, а ринкові механізми при цьому зазнали значних трансформацій. За таких умов в бізнес-середовищі виникає потреба у необхідності переосмислення його суб'єктами стратегій подальшого функціонування. Ефективним базисом даного процесу може бути повноцінна та системна маркетингова діяльність інтегрована в управління підприємством. Реалізація зазначеного підходу дозволить покращити адаптацію товаровиробників до мінливих умов оточуючого середовища, зробить їх гнучкішими, сприятиме налагодженню продуктивного діалогу із цільовими аудиторіями на засадах рівноправ'я та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Належність галузі овочівництва до традиційних в аграрному секторі України забезпечила їй високий ступінь інтересу з боку наукової спільноти, а отже і широке розмаїття досліджень з різних аспектів функціонування та розвитку. Розглядаючи лише маркетинговий кластер стосовно досліджуваної галузі слід відмітити дві категорії напрацювань вчених-економістів: 1) пов'язані безпосередньо із товаровиробниками, 2) стосуються функціонування

профільного сегмента національного продовольчого ринку. В контексті першого сегмента слід звернути увагу на наступне: колектив авторів на чолі з Логошою Р. за результатами наукового пошуку [1] встановив недостатній рівень застосування суб'єктами галузі маркетингових інструментів, що негативно позначається на ефективності їх діяльності та запропонував парадигму подальшого розвитку на основі, в якості базису, двох альтернативних стратегій : інноваційної та «наздоганяючого розвитку»; а також до їх доробку слід віднести узагальнення теоретичних і методологічних підходів та формування практичних рекомендацій відносно здійснення маркетингових досліджень ринку овочевої продукції в Україні [2]. Натомість Лазебник В.В. і Нагорна О.В. в своїх дослідженнях зосередили увагу на кон'юктурі профільного ринку, діяльності дрібних/середніх товаровиробників, визначенні основних проблемних моментів у їх функціонуванні та обґрунтували доцільність реалізації їх маркетингової діяльності на основі комплексу 5 Р [3]; результати вивчення взаємозв'язку та розбіжностей у реалізації концепцій маркетингу і логістики виробниками плодоовочевої продукції висвітлено Рожко Н.Я. [4]; проблемами створення додаткової вартості в регіональних кластерах виробництва овочевої продукції займалися Боліла С.Ю. та Кириченко Н.В. [5]; науковий здобуток Легедзи Д.Г. стосовно піднятої проблеми знаходиться у призмі дослідження логістичних підходів при збуті овочів аграрними товаровиробниками [6]; питання розвитку виробництва овочів у регіональному контексті відображено в праці Галат Л.М. [7]; тематика пов'язана із процесом формування конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу вивчалася Гуменюк А.В. та Школенко А.Б. [8]. Проблематика функціонування та розвитку ринку овочевої продукції підіймалася Борщик В.М. [9], Копитко В.І. / Копитко О.В. [10], Сало А.І. [11], Духницьким Б. [12], Семендою О.В. / Корман І.І. [13], Швецем В.А. [14], при цьому останні три оприлюднених

результати дослідження враховують реалії війни розв'язаної рф проти України. Напрацювання інших науковців та їх внесок мають не менш важливе значення для вирішення піднятої проблеми.

Спільною для вище наведеного блоку публікацій є теза щодо ключової ролі маркетингу в розвитку як бізнесу безпосередніх виробників овочевої продукції, так і профільного ринку в цілому. Проте, пропоновані в них підходи до впровадження і реалізації маркетингу в діяльності господарюючих суб'єктів ґрунтувалися на осмисленні умов зовнішнього макро- і мікросередовища, що мали місце переважно в довоєнний період. Крім того, не зважаючи на багатогранність проведених досліджень, маркетингова діяльність так і не стала системним базисом розбудови бізнесу переважної більшості аграріїв з різних причин. Триваюча агресія рф проти України призвела до радикальної трансформації в даному аспекті, що проявилось як у негативних моментах (вимушена релокація, дефіцит ресурсів, зміни у запитах споживачів, ін.) так і нових можливостях (наприклад, поява «вікна можливостей» для виходу на нові ринки та розширення присутності на вже освоєних, зростання рівня усвідомлення дрібними/середніми товаровиробниками доцільності системного впровадження маркетингу в свою діяльність для пристосування до нових реалій та ін.). Очевидно, що вище наведені аргументи роблять актуальними подальші наукові пошуки і в першу чергу це стосується безпосередніх виробників свіжих овочів.

Метою статті є розробка теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій спрямованих на забезпечення розвитку виробників овочевої продукції на засадах маркетингу із врахуванням умов середовища функціонування сформованого під впливом війни.

Матеріали і методи. Інформаційним базисом проведеного дослідження є напрацювання наукової спільноти та практиків, що стосуються досліджуваної проблеми, офіційні матеріали Державної служби

статистики України, результати власних спостережень і розвідок авторів, експертні висновки.

Теоретико-методичну основу дослідження складає доробок вчених-економістів і практиків пов'язаний із пошуком ефективних інструментів забезпечення розвитку товаровиробників овочів відкритого ґрунту на засадах маркетингу. Досягнення поставленої в дослідженні мети забезпечувалося шляхом застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, використано метод наукової абстракції та теоретичного узагальнення для розкриття сутності ключових понять і дефініцій, пов'язаних із досліджуваною проблематикою; індуктивний і дедуктивний методи – для збору, систематизації та опрацювання інформаційних даних, теоретичного осмислення проблем і уточнення змісту окремих категорій. Метод PEST-аналізу застосовано з метою оцінки зовнішніх чинників впливу на діяльність суб'єктів ринку овочевої продукції, тоді як SWOT-аналіз використано для виявлення сильних і слабких сторін підприємств-виробників та визначення перспектив їх подальшого розвитку. Абстрактно-логічний метод слугував основою для теоретичного узагальнення отриманих результатів і формулювання обґрунтованих висновків.

Виклад основного матеріалу. Виробництво овочевої продукції в Україні посідає стратегічне місце у формуванні продовольчої безпеки держави та забезпеченні належного рівня харчування населення. Цей сегмент національного ринку харчових продуктів має переважно внутрішню орієнтацію, оскільки ключові параметри попиту й пропозиції визначаються взаємодією вітчизняних виробників і споживачів (табл. 1). Водночас функціонування ринку супроводжується проведенням експортно-імпортних операцій, що зумовлено періодичними коливаннями балансу пропозиції – надлишками в окремі сезони та дефіцитом у зимово-весняний період. Загалом обсяги виробництва овочів українськими

сільгоспвиробниками здатні забезпечити потреби внутрішнього ринку на рівні фізіологічних норм споживання.

Таблиця 1

**Баланс овочів (без картоплі) і баштанних продовольчих культур
(включаючи консервовану та сушену продукцію в
перерахунку на свіжу), тис. т [15]**

Показник	2019р.	2020р.	2021р.
Виробництво	10244	10148	10438
Зміна запасів	451	437	665
Імпорт	313	292	343
Усього ресурсів	10106	10003	10116
Експорт	284	297	276
Витрачено на корм	1535	1512	1552
Витрачено на посів	111	110	113
Втрати	1252	1238	1309
Фонд споживання	6924	6848	6866

Специфіка продукції досліджуваної галузі полягає в її універсальності – можливості реалізації як у свіжому вигляді, так і після технологічної переробки. Таким чином, у структурі овочевого ринку можна виокремити базис у вигляді свіжої продукції та надбудову, представлену переробленими продуктами. Перший кластер поділяється на два блоки: овочі відкритого (95 % від загального обсягу виробництва станом на 2021 рік) та закритого ґрунту (відповідно 5 %). Виробники продукції представляють практично всі регіони України, проте слід відмітити наявність чітко вираженої спеціалізації: теплолюбиві культури (томат, огірок, перець, цибуля) в промислових масштабах вирощують, переважно, в зоні Степу (бажано на поливі); холодостійкі (капуста, картопля) – на Поліссі; коренеплоди (морква, столовий буряк), цукрову кукурудзу, зелений горошок – у Лісостепу. Також, важливими чинниками розміщення виробництва є наявність необхідних інфраструктурних об'єктів, розвинутої транспортної мережі, а також наближеність до ринків збуту. В довоєнний період у розрізі областей лідерами виступали наступні : Херсонська – 12,3 % від загального

обсягу; Львівська – 8,6 %; Дніпропетровська – 7,8 %; Київська – 7 %; Миколаївська – 6,3 %; Полтавська, Харківська і Вінницька – понад 5 % [16].

Виробництво овочів відкритого ґрунту в Україні характеризується високою структурною різноманітністю господарюючих суб'єктів, що відрізняються за масштабом діяльності, рівнем спеціалізації, ступенем інтеграції маркетингових підходів у систему управління бізнесом та іншими параметрами. Загалом можна виокремити кілька типових категорій виробників:

– до першої, найчисельнішої групи, належать господарства населення (переважно з площею до 2 га), що займаються виробництвом товарної продукції. Їхня діяльність здебільшого базується на вирощуванні однієї-двох культур, з чітко сформованою сезонною стратегією. В якості трудових ресурсів виступають члени сім'ї, а наймана праця використовується переважно під час збору врожаю.

– другу групу формують фізичні особи-підприємці, які організовують виробництво на власних або орендованих ділянках площею до 50 га. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію – вирощування однієї культури у кількох сортових варіантах, хоча трапляються й приклади більш диверсифікованого асортименту.

– до третьої відносяться середні та великі сільськогосподарські підприємства, для яких овочівництво не є профільною галуззю. Їхня маркетингова стратегія ґрунтується на використанні локальних переваг – наприклад, виборі культур, найбільш адаптованих до природно-кліматичних умов регіону.

– четверта – великі спеціалізовані виробники, які часто функціонують як елементи вертикально інтегрованих структур, що об'єднують виробництво, переробку та збут у єдиному корпоративному ланцюгу. Для них характерна системна маркетингова політика, орієнтована на формування стабільного бренду, розширення ринків збуту та контроль

якості на всіх етапах створення продукту.

Моніторинг вітчизняного ринку овочів в контексті формування пропозиції свідчить, що на ньому практично відсутні підприємства, які б охоплювали повний асортимент. Спеціалізація товаровиробників формується переважно під впливом географічного розташування та природно-кліматичних умов. Розпорошеність виробництва серед численних господарств негативно позначається на забезпеченні передбачених якісних параметрів продукції. Лише великі компанії, орієнтовані на експорт або співпрацю з національними торговельними мережами, ведуть цілеспрямовану роботу щодо впровадження системи управління якістю, зокрема стандарту НАССР, що позитивно впливає на рівень довіри до їхнього бренду з боку партнерів та споживачів. Досліджуваний кластер аграрного ринку функціонує за моделлю досконалої конкуренції, де вплив окремого виробника на ціноутворення мінімальний, а отже базовим методом є поєднання виробничих, логістичних і збутових витрат із націнкою продавця, тоді як верхню межу визначають якість продукту та баланс попиту й пропозиції. Таким чином, підвищення дохідності бізнесу відбувається переважно через оптимізацію витрат та створення додаткової цінності для споживача (наприклад, пакування, фасування чи пропозиції вже помитої продукції). Ускладнює ситуацію високий ступінь тінізації комерційних контактів через наявність великої кількості дрібних «неофіційних» посередників, що працюють за готівку без належного документального супроводу, особливо це стосується сегменту представленого господарствами населення. Оскільки, значна кількість товарних позицій на ринку овочів має у свіжому вигляді обмежений термін придатності ефективність збутової політики виробників значною мірою визначається правильним вибором каналів розподілу, тому важливо максимально ефективно використати часові «вікна можливостей» для реалізації, що з точки зору стратегії передбачає формування гнучкої

системи партнерських взаємин між виробниками, з одного боку, та переробними підприємствами, трейдерами, роздрібними мережами іншого. Передбачається, що даний процес повинен базуватися на актуальній інформації про кон'юнктуру ринку, проте на практиці ці умови часто не дотримуються, через що, в першу чергу, дрібні виробники регулярно стикаються з фінансовими втратами. В контексті комунікаційної діяльності зусилля більшості товаровиробників спрямовані переважно на B2B-сегмент (налагодження контактів із посередниками, оптовими покупцями та переробними підприємствами). Аналіз практик показує, що незалежно від масштабу бізнесу, аграрії роблять ставку на персональні продажі та інструменти стимулювання збуту, тоді як інші канали комунікацій використовуються як допоміжні. Водночас їх інтегроване застосування дозволяє досягти синергетичного ефекту та зміцнити позиції на ринку.

В довоєнний період зовнішнє макро і мікросередовище функціонування досліджуваних товаровиробників можна в загальному оцінити як сприятливе. Проте, початок повномасштабної війни розпочатої РФ проти України спричинив ланцюгову реакцію, що в результаті призвела до різкого погіршення оцінки багатьох параметрів. Серед ключових чинників, що формують поточне середовище функціонування товаровиробників, слід виокремити [13; 17; 18; 19]:

– політичні: військова агресія РФ, що спричинила структурні зрушення у виробничо-логістичних ланцюгах; рівень міжнародної підтримки з боку партнерських держав та міждержавних організацій; активізацію процесів євроінтеграції, що знаходить відображення у поступовій гармонізації національного законодавства з нормами ЄС; дії іноземних урядів щодо лібералізації доступу українських виробників до зовнішніх ринків; підвищення готовності бізнесу до адаптації в нових інституційно-економічних умовах, а також реалізацію державних програм підтримки галузі; вплив санкцій запроваджених проти РФ на зовнішньоекономічну

діяльність та її логістику.

– економічні: динаміка інфляційних процесів у національній економіці; стабільно високий рівень внутрішнього попиту на продукцію галузі; наявність, хоча й обмеженого, доступу до зовнішніх ринків збуту, насамперед країн Європейського Союзу. Водночас спостерігається структурний дисбаланс у виробництві окремих видів овочевої продукції, що зумовило збільшення обсягів імпорту та посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку. Значний інтерес до розвитку овочівництва демонструють аграрії центральних і західних регіонів країни, що свідчить про формування нових центрів галузевої активності.

– соціальні: дефіцит трудових ресурсів, спричинений масштабними міграційними процесами та мобілізацією населення до лав Збройних Сил України; скорочення чисельності населення, яке постійно проживає на території держави; зростання попиту на продукцію, що відповідає принципам здорового харчування, посилення інтересу до органічних овочів і підтримки локальних виробників; зниження купівельної спроможності значної частини населення підвищує еластичність попиту за ціною, що зумовлює посилення цінової конкуренції на внутрішньому ринку.

– технологічні: часткова втрата виробничих ресурсів галузі, в першу чергу земельних, через окупацію та перебування в зоні бойових дій регіонів де культивувалося виробництво саме овочевої продукції; релокація бізнесу в інші регіони України; стан інфраструктури та рівень її відповідності потребам виробників; здатність виробників забезпечувати необхідний рівень якісних параметрів продукції; орієнтація товаровиробників на насіннєвий матеріал і ЗЗР іноземного виробництва; застосування цифрових технологій у виробничих процесах і при просуванні продукції.

Таблиця 2

SWOT-аналіз підприємств-виробників української овочевої продукції

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Внутрішнє середовище	•якість земельних ресурсів дозволяє займатися овочівництвом майже на всій території країни; •сприятливі кліматичні умови; •наявність кваліфікованого персоналу; •низький рівень вартості оренди землі та дешева робоча сила; •використання передових технологій суб'єктами господарської діяльності незалежно від масштабу бізнесу; •постійний попит на продукцію; •відсутність істотних бар'єрів входження нових гравців в галузь; •наявність можливостей розвитку органічного виробництва; •присутність на міжнародному ринку та наявність можливостей нарощування обсягів експорту; •наявність державних програм і грантів спрямованих на розвиток галузі.	•концентрація виробництва овочів у господарствах населення, що не дозволяє реалізувати ефект масштабу; •старіння кваліфікованого персоналу задіяного у виробничих процесах та його дефіцит викликаний війною; •погіршення якості земельних ресурсів через недотримання технологій та сівозмін; •недостатній рівень впровадження принципів маркетингу в діяльність товаровиробників; •якість продукції в більшості випадків носить посередній характер; •стратегічне планування діяльності підприємств майже не здійснюється; •низький рівень забезпечення потужностями для зберігання та переробки продукції; •занадто значне залучення посередницьких структур у організацію розподілу продукції галузі; •нормативна база потребує подальшого вдосконалення до стандартів ЄС; •значна частка виробничих та переробних підприємств (в основному дрібних) використовують відносно старі технології, повільно оновлюють матеріальну базу, що негативно позначається на продуктивності праці і як результат висока собівартість •відсутність дієвих механізмів підтримки товаровиробників, як складових довгострокової стратегії розвитку аграрного сектору України.	
	Можливості	Загрози	
Зовнішнє середовище	• вихід на нові міжнародні ринки збуту; • підвищення ефективності ринку овочевої продукції завдяки маркетинговим механізмам забезпечення розвитку; • підвищення якості продукції через запровадження системи НАССР в діяльність товаровиробників та об'єктів інфраструктури; • розширення пропозиції продукції на внутрішньому ринку; • залучення інвестицій у розвиток виробництва овочевої продукції в країні, особливо в тепличне господарство; • забезпечення подальшої підтримки з боку міжнародних фінансових організацій та держави Україна.	• подальше зростання рівня інфляції призведе до здорожчання ресурсів; • продовження військових дій на території України призведе до загострення політичної, економічної та соціальної кризи; • втрата ресурсного потенціалу через відтік кадрів, руйнування інфраструктурних об'єктів та погіршення якості земельних ресурсів, що негативно позначиться на обсягах виробництва/реалізації овочевої продукції; • зростання залежності від посередницької ланки у розподілі продукції; • подальше зниження купівельної спроможності населення негативно позначиться на попиті; • зростання обсягів імпорту овочевої продукції на внутрішній ринок.	

Джерело: складено автором з використанням [1; 13; 18; 19], а також власних досліджень

Не зважаючи на досить серйозні виклики воєнного часу, що постали перед господарюючими суб'єктами досліджуваного ринку, одержані за допомогою SWOT-аналізу результати (табл. 2) свідчать про наявність позитивних моментів, реалізація яких дозволить забезпечити їм ефективне функціонування та розвиток в довгостроковій перспективі. В цілому ринок овочевої продукції України має потужний потенціал розвитку завдяки комбінації природних, кадрових і ринкових переваг. Висока якість земельних ресурсів, сприятливий клімат та постійний попит формують стійку базу для зростання, а доступна оренда землі й відносно низька вартість робочої сили створюють передумови для конкурентоспроможності вітчизняних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підсилює ці позиції і зростаюча роль державних та міжнародних програм підтримки галузі. Водночас внутрішнє середовище демонструє низку слабких місць, що стримують формування ефективної маркетингової стратегії. Дрібнодисперсна структура виробництва, слабкий рівень кооперації, низька культура стратегічного планування та обмежене використання маркетингових інструментів призводять до втрати ринкових можливостей товаровиробниками, а надмірна залежність від посередників у розподілі продукції обмежує контроль над ціноутворенням і знижує маржинальність бізнесу. Глобальною проблемою для більшості підприємств галузі є критичний дефіцит потужностей для зберігання продукції з метою продовження термінів її збуту, позитивно вплинути на вирішення якої дозволить розвиток кооперації. Натомість розширення географії експорту, впровадження системи управління якістю (НАССР) та підвищення рівня маркетингової зрілості підприємств можуть стати ключовими драйверами зростання. Таким чином, у стратегічному вимірі маркетинг повинен стати в діяльності товаровиробників системним підходом до формування конкурентних переваг. Стосовно галузі в цілому основними напрямками розвитку мають стати: перехід від фрагментарного

до бренд-орієнтованого ринку; посилення ролі інтегрованих маркетингових комунікацій; диверсифікація каналів збуту з акцентом на прямі продажі та кооперативні моделі; розвиток культури стратегічного маркетингового планування; стимулювання експорту через підвищення стандартів якості та сертифікацію продукції. Отже, конкурентоспроможність українського овочевого сектору залежатиме від здатності виробників адаптувати маркетингові підходи до динаміки ринку, посилюючи орієнтацію на споживача, якість та довгострокові партнерські відносини.

Оцінюючи поточний стан впровадження маркетингу в діяльність товаровиробників овочевої продукції слід відмітити його неоднорідність. У великих спеціалізованих компаніях і диверсифікованих аграрних структурах маркетингова діяльність здебільшого носить системний характер і здійснює вагомий вплив на прийняття управлінських рішень. Натомість у домогосподарств і фізичних осіб-підприємців вона обмежується поодинокими діями – переважно епізодичними дослідженнями попиту чи спробами налагодити ефективні канали збуту. Спільною рисою більшості таких господарств є сприйняття її як другорядного інструменту, а не як стратегічної основи розвитку бізнесу. Лише невелика частка виробників усвідомлює, що успіх визначається здатністю дати точні відповіді на ключові запитання: який продукт створювати, для кого, де і за якою ціною його пропонувати, та які переваги він має для споживача [20]. Подібна ситуація зумовлена недостатнім розумінням менеджментом господарюючих суб'єктів цінності маркетингу як інвестиції в довгострокову стабільність і розвиток. Часто виробники вважають, що якщо продукція користується стабільним попитом і забезпечує прибуток, додаткові зусилля у сфері маркетингу не потрібні. Проте вони недооцінюють, що він формує не лише фінансові результати, а й нематеріальні активи – імідж, репутацію, довіру та лояльність споживачів, що є основою сталого успіху на ринку. Як результат, у більшості випадків

середні та дрібні виробники овочевої продукції дотримуються збутової концепції управління, зосереджуючись не на формуванні попиту, а на спробах реалізувати вже вироблений товар. Їхня стратегія часто базується на припущенні, що споживачі й надалі матимуть ті самі вподобання, що й у попередньому сезоні. Така орієнтація на минулорічні ринкові тренди замість аналізу поточних змін призводить до зростання ризиків у процесі збуту. В результаті товаровиробники нерідко стикаються з необхідністю переорієнтації на інший сегмент покупців або вимушені продавати продукцію за нижчими цінами, що негативно впливає на рентабельність і стійкість бізнесу.

До інших типових проблем у сфері маркетингового управління досліджуваних підприємств можна віднести відсутність єдиного методологічного підходу до реалізації маркетингової діяльності, фрагментарний розподіл маркетингових функцій між різними підрозділами без чіткої відповідальності окремої посадової особи чи департаменту. Крім того, спостерігається нечіткість стратегічних орієнтирів, недостатня ефективність процесів збуту та просування продукції, а також відсутність налагодженої системи зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями, що знижує адаптивність підприємств до ринкових змін.

Перспективним підходом до вирішення проблеми впровадження концепції маркетингового менеджменту на підприємствах галузі є створення профільного структурного підрозділу або введення окремої посади, відповідальної за маркетинг. Формування такої організаційної одиниці має ґрунтуватися на врахуванні ключових параметрів: масштабів бізнесу, широти товарного асортименту, характеристик цільових ринків, фінансових можливостей компанії, її місії та стратегічних цілей. Проте, такий варіант можуть дозволити собі лише великотоварні та середні за розмірами бізнесу підприємства. Дрібні виробників овочевої продукції через обмежені фінансові ресурси не мають можливості утримувати

власного фахівця з маркетингу, тому в такій ситуації вони зазвичай обирають один із двох шляхів: співпрацю з консалтинговими компаніями чи великими агровиробниками, що мають власні маркетингові відділи, або ж членство у профільному обслуговуючому кооперативі. Звернення до зовнішніх консультантів є більш доцільним для виробників культур, що швидко псуються (помідорів, огірків та ін.) оскільки оперативність прийняття рішень та швидка реакція на зміну попиту мають вирішальне значення. Водночас кооперативна форма об'єднання, хоч і потребує більших фінансових вкладень, відкриває значно ширші можливості для виробників культур із тривалим терміном зберігання – моркви, цибулі, столових буряків. Такий формат діяльності дозволяє отримувати виважену інформацію про кон'юнктуру ринку, формувати великі товарні партії, підвищувати переговорну силу у взаємодії з роздрібними мережами та досягати вищої ціни реалізації.

Кооперація також створює передумови для розв'язання інфраструктурних проблем (особливо в регіонах куди відбулася релокація виробництва овочів з південних областей України) – спільної оренди або будівництва сховищ, сортувальних і пакувальних ліній, що сприяє мінімізації втрат, продовженню термінів реалізації та підвищенню якості товарної пропозиції. Такий варіант співпраці може зацікавити не лише дрібних виробників, а й великих. Крім того, кооперативному об'єднанню буде простіше залучити зовнішні фінансові ресурси через участь у вітчизняних та міжнародних програмах підтримки. Так, наприклад, будівництво сховища потужністю 5 тис. т потребуватиме інвестицій на рівні 1,75 млн доларів США (за середньої вартості 350-400 доларів за 1 м²) і такі вкладення, за оцінками експертів, є економічно виправданими лише за наявності не менше 1200 т однорідної продукції, оскільки в іншому випадку рівень завантаження об'єкта буде недостатнім для забезпечення допустимого рівня рентабельності [21].

Ефективним інструментом розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг є ретельно розроблена маркетингова стратегія, що базується на існуючому ресурсному потенціалі господарюючого суб'єкта та враховує актуальні на відповідний період часу ринкові умови. В даному контексті на ринку овочів відкритого ґрунту простежуються два полярні підходи до ведення бізнесу – нішевий та масовий. Виробники, що орієнтуються на кілька цільових груп споживачів потребують розробки диференційованих стратегій в розрізі кожного сегменту. Ефективність такого підходу залежить від забезпечення постійного моніторингу споживчих вподобань і гнучкого підходу до вибору стратегій охоплення ринку. Для господарств, що орієнтуються на масовий сегмент, де ключовим фактором є цінова привабливість, доцільним є застосування стратегії лідерства за витратами. Реалізація даного підходу передбачає не лише оптимізацію власних витрат, а й підвищення ефективності збуту порівняно з конкурентами. Досягти останнього можливо через налагодження партнерських відносин у каналах розподілу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ринок овочевої продукції в Україні відіграє стратегічну роль стосовно забезпечення продовольчої безпеки держави та формування сталого внутрішнього споживчого попиту. Він має переважно внутрішню орієнтацію, проте періодичні коливання обсягів пропозиції та відсутність виробництва окремих товарних позицій зумовлюють потребу в експортно-імпортних операціях. Його розвиток нині характеризується досить несприятливими умовами зовнішнього макро- і мікросередовища, домінуванням дрібних господарств, що працюють без системного маркетингового підходу, обмеженим рівнем кооперації та низькою інтеграцією у канали розподілу. Натомість лише великі спеціалізовані компанії демонструють ефективне впровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на бренд, якість, сертифікацію продукції та формування довгострокових партнерських

відносин. Основними викликами для суб'єктів галузі залишаються дефіцит сховищ і переробних потужностей, нестача фінансування, низька культура стратегічного планування, тінізація комерційних операцій і кадровий дефіцит. Водночас наявні можливості, а саме розвиток кооперації, впровадження європейських стандартів якості, розширення географії експорту, державна та міжнародна підтримка – формують значний потенціал для зростання за рахунок підвищення організаційної координації, модернізації збутових систем і орієнтації на потреби кінцевого споживача.

Отже, у стратегічному контексті забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності виробників овочевої продукції їм доцільно трансформувати власну маркетингову діяльність з другорядного інструменту управління бізнесом у системний базовий механізм. Пріоритетними напрямками при цьому є: підвищення маркетингової компетентності менеджменту підприємств через створення маркетингових підрозділів/посад або залучення консалтингової підтримки; розвиток кооперативних моделей для підвищення переговорної сили з потенційними діловими партнерами й ефективного використання інфраструктури; підвищення ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій у B2B та B2C сегментах; перехід до бренд-орієнтованої моделі ринку, де ключову роль відіграє довіра й репутація виробника.

Подальші дослідження полягатимуть в поглибленні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування і рівня конкурентоспроможності суб'єктів овочевого виробництва шляхом удосконалення механізмів їх маркетингової діяльності.

Література

1. Логоша Р., Кричковський В., Белкін І. Маркетингові стратегії розвитку підприємств овочепродуктового підкомплексу. *Економіка та*

суспільство. 2022. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>

2. Логоша Р.В., Мазур К.В., Кричковський В.Ю. Маркетингове дослідження ринку овочевої продукції в Україні: монографія. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2021. 344 с.

3. Лазебник В.В., Нагорна О.В. Маркетингові засади розвитку овочівництва у фермерських господарствах України. *Економічний простір*. № 201. С. 100-105. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/201-marketynгови-zasady-rozvytku-ovochivnycztva-u-fermerskyh-gospodarstvah-ukrayiny/> (дата звернення: 11.10.2025).

4. Rozhko N. Ternopil ivan puluj national technical university features of marketing and logistics concepts in the functioning of enterprise on the fruits and vegetables market. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. vol. 4. P. 141–145. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.141

5. Bolila S., Kyrychenko N. Marketing aspects of creating additional value in the regional vegetable production and their processing. *Efektivna ekonomika*. 2020. vol. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.114. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8460> (дата звернення: 09.10.2025).

6. Легедза Д.Г. Логістичні підходи до реалізації овочів у сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3-4. С. 167-173. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/364d3f8f-36dc-4254-b388-8cab3186bc4b> (дата звернення: 30.09.2025).

7. Galat L. Factors and tendenshis of development of vegetable production in Kherson region. *Agrosvit*. 2019. vol. 22. P. 9-18. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.9

8. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овочевої продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/39.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

08.10.2025).

9. Борщик В.М. Теоретичні аспекти функціонування ринку овочевої продукції та його особливості. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 6-19. URL: <https://econommeneg.btsau.edu.ua/uk/content/teoretychni-aspekty-funkcionuvannya-rynku-ovochevoyi-produkciyi-ta-yogo-osoblyvosti> (дата звернення: 12.10.2025).

10. Копитко В.І., Копитко О.В. Напрями розвитку ринку овочевої продукції. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 1 (62). С. 47-52. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2021/62_2021/9.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

11. Сало А.І. Розвиток ринку овочів в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 41-48. URL: <https://eapk.com.ua/uk/article/read/rozvitok-rinku-ovochiv-v-ukrayini> (дата звернення: 15.10.2025).

12. Духницький Б. Ринок овочів на сучасному етапі: нові виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 322(5). Р. 134-139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-22>

13. Семенда О.В., Корман І.І. Аналіз українського ринку овочів в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (1). С. 72-80. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/622/351/632> (дата звернення: 15.10.2025).

14. Швець В. Особливості та проблеми розвитку ринку овочевої продукції. *Економіка та суспільство*. 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-64>

15. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України в 2021 році: статистичний збірник / за ред. Прокопенка О. К: Державна служба статистики. 2022. 57 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/Zb_bsph2021.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

16. Аналіз ринку овочів та продуктів їх переробки в Україні (2022 рік).

URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-i-produktov-ih-pererabotki-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 15.10.2025).

17. Аналіз ринку овочів в Україні. 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-ukrainy-2023-god> (дата звернення: 15.10.2025).

18. Негрей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. Вип. 102. С. 49-56.

19. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2023. Том 27, № 2. С. 28-40. URL: <https://bsagriculture.com.ua/uk/journals/tom-27-2-2023/marketingovy-analiz-seredovishcha-funktsionuvannya-agrarnikh-pidpriyemstv> (дата звернення: 16.10.2025).

20. Овочевий маркетинг: про успіхи та провали на прикладах. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ovocevij-marketing-pro-uspihi-ta-provali-na-prikladah> (дата звернення: 06.10.2025).

21. Гайдук О. Будівництво овочесховища: скільки коштує та кому вигідно будувати. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/789-budivnitstvo-ovocheshovischa-skilki-koshtuye-ta-komu-vigidno-buduvati> (дата звернення: 08.10.2025).

References

1. Lohosha, R., Krychkovskyi, V., & Bielkin, I. (2022). Marketynhovi stratehii rozvytku pidpriyemstv ovocheproduktovoho pidkompleksu. *Ekonomika ta suspilstvo*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10> [in Ukrainian].

2. Lohosha, R.V., Mazur, K.V., Krychkovskyi, V.Yu. (2021)

Marketynhove doslidzhennia rynku ovochevoi produktsii v Ukraini: monohrafiia. Vinnytsia: TOV «TVORY». 344 p. [in Ukrainian].

3. Lazebnyk, V.V., Nahorna, (2025) O.V. Marketynhovi zasady rozvytku ovochivnytstva u fermerskykh hospodarstvakh Ukrainy. *Ekonomichnyi prostir*, (201), pp. 100-105. Available at: <https://economic-prostir.com.ua/article/201-marketyngovi-zasady-rozvytku-ovochivnyctva-u-farmerskykh-gospodarstvakh-ukrayiny/> [in Ukrainian].

4. Rozhko, N. (2020) Ternopil ivan puluj national technical university features of marketing and logistics concepts in the functioning of enterprise on the fruits and vegetables market, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 141-145. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.141 [in Ukrainian].

5. Bolila, S., Kyrychenko, N. (2020) Marketing aspects of creating additional value in the regional vegetable production and their processing, *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8460> [in Ukrainian].

6. Lehedza, D.H. (2017) Lohistychni pidkhody do realizatsii ovochiv u silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 3-4, pp. 167-173. Available at: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/364d3f8f-36dc-4254-b388-8cab3186bc4b> [in Ukrainian].

7. Galat, L. (2019), Factors and tendenshis of development of vegetable production in kherson region. *Agrosvit*, vol. 22, pp. 9-18. Available at: DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.9 [in Ukrainian].

8. Humeniuk, A.V., Shkolenko, O.B. (2017) Marketynhove zabezpechennia protsesu stvorennia konkurentospromozhnoi ovochevoi produktsii. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/39.pdf [in Ukrainian].

9. Borshchyk, V.M. (2022) Teoretychni aspekty funktsionuvannia rynku ovochevoi produktsii ta yoho osoblyvosti. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 6-19. Available at:

<https://econommeneg.btsau.edu.ua/uk/content/teoretychni-aspekty-funkcionuvannya-rynku-ovochevoyi-produkciyi-ta-yogo-osoblyvosti> [in Ukrainian].

10. Kopytko, V.I., Kopytko, O.V. (2021) Napriamy rozvytku rynku ovochevoi produktsii. *Biznes-navihator*, vol. 1 (62), pp. 47-52. Available at: https://business-navigator.ks.ua/journals/2021/62_2021/9.pdf [in Ukrainian].

11. Salo, A.I. (2021) Rozvytok rynku ovochiv v Ukraini. *Ekonomika APK*, vol. 2. pp. 41-48. Available at: <https://eapk.com.ua/uk/article/read/rozvitok-rynku-ovochiv-v-ukrayini> [in Ukrainian].

12. Dukhnytskyi, B. (2023). Rynok ovochiv na suchasnomu etapi: novi vyklyky. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 322(5), pp. 134-139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-22> [in Ukrainian].

13. Semenda, O.V., Korman, I.I. (2024) Analiz ukrainskoho rynku ovochiv v umovakh viiny. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. vol. 3(1), pp. 72-80. Available at: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/622/351/632> [in Ukrainian].

14. Shvets, V. (2023). Osoblyvosti ta problemy rozvytku rynku ovochevoi produktsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-64> [in Ukrainian].

15. Balansy ta spozhyvannia osnovnykh produktiv kharchuvannia naselenniam Ukrainy v 2021 rotsi: statystychnyi zbirnyk / za red. Prokopenka O. K: Derzhavna sluzhba statystyky. 2022. 57 p. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/Zb_bsph2021.pdf [in Ukrainian].

16. Analiz rynku ovochiv ta produktiv yikh pererobky v Ukraini (2022 rik). Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-i-produktov-ih-pererabotki-v-ukraine-2022-god> [in Ukrainian].

17. Analiz rynku ovochiv v Ukraini (2023). Available at: <https://pro->

consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ovoshej-ukrainy-2023-god [in Ukrainian].

18. Nehrei, M.V., Trofimtseva, O.V. (2022) Analiz funktsionuvannia ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya «Ekonomichna»*, vol. 102, pp. 49-56 [in Ukrainian]

19. Penkova, O.H., Kharenko, A.O. (2023) Marketynhovy analiz seredovyscha funktsionuvannia ahrarnykh pidpriemstv. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, vol. 2, pp. 28-40 [in Ukrainian].

20. Ovochevyi marketynh: pro uspikhy ta provaly na prykladakh. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=ovocevij-marketing-pro-uspihi-ta-provali-na-prikladah> [in Ukrainian]

21. Haiduk, O. Budivnytstvo ovocheskhovyshcha: skilky koshtuie ta komu vyhidno buduvaty. Available at: <https://elevatorist.com/blog/read/789-budivnitstvo-ovocheshovischa-skilki-koshtuye-ta-komu-vigidno-buduvati> [in Ukrainian]