

культури (0,76); якість тактичного управління організаційною культурою (0,88). Зміст показників, які увійшли до складу третього фактору, дозволяє визначити його як рівень керованості процесу формування організаційної культури.

До складу четвертого фактора включено показники: рівень лояльності (0,96) і рівень розвитку ціннісної підсистеми (0,70). Четвертий фактор одержав назву: показник розвитку імпліцитних елементів організаційної культури.

П'ятий фактор включає два показники: якість стратегічного управління організаційною культурою (0,70) та динамічність і результативність розвитку підприємства (0,50). Зміст показників, які увійшли до складу п'ятого синтетичного фактору, дозволяє дати йому назву: показник стратегічної спрямованості управління організаційною культурою.

**Висновки.** Отже, результати багатомірного факторного аналізу результатів соціологічного дослідження стану управління організаційною культурою на підприємствах харчової промисловості дозволили автору зробити наступні висновки:

1) включені в анкету питання, а також сформовані на їх основі показники, мають вагомий вплив на рівень формування організаційної культури досліджуваних підприємств;

2) чотирнадцять сформованих автором показників рівня організаційної культури доцільно об'єднати у п'ять синтетичних факторів, кожен з яких має вагомий вплив на рівень організаційної культури: показник забезпечення розвитку підприємства засобами експліцитних елементів організаційної культури (38,3); показник орієнтації на умови зовнішнього середовища (11,2); рівень керованості процесу формування організаційної культури (10,2); показник розвитку імпліцитних елементів організаційної культури (9,7); показник стратегічної спрямованості управління організаційною культурою (7,7).

В сукупності одержані синтетичні показники обумовлюють 77,1% варіації досліджуваної ознаки – рівня організаційної культури досліджуваних підприємств.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. Т. Ю. Ковалевой. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
3. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу : [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)
4. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2009. – 276 с.
5. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
6. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура] ; за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкова. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
7. Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности предприятия и объединений / [А. Б. Бутник-Сиверський, Р. С. Сайфулин, Я. Р. Рейльян и др.]. – М. : Финансы и статистика, 1982. – 200 с.
8. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
9. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель. – СПб. : ООО «ДиаСофтЮП», 2005. – 608 с.



УДК 005.52:[ 664.8(477):005.332.4]

ВОЛКОВА С.Ф., канд. екон. наук, доцент, ЗАВГОРОДНЯ І.В., студ.  
Одеська національна академія харчових технологій

## АНАЛІЗ ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Проведено аналіз плодово-овочевої галузі за 2003-2009 р. Виявлено основну причину зниження виробництва плодово-овочевих консервів. Проведено аналіз конкурентного середовища за допомогою «Моделі п'яти сил» М. Портера та запропоновано заходи виходу з кризи виробникам плодово-овочевих консервів.

**Ключеві слова:** плодово-овочева галузь, конкурентне середовище, плодово-овочевий ринок, частка ринку, конкуренція.

The fruit and vegetable industry was analyzed for 2003-2009 in the article. Also there was found the main cause of fruit and vegetable canning lowering production. The competitive environment by using "five forces model" of M. Porter was analyzed and proposed measures for overcoming the crisis for producers of fruits and canned vegetables.

**Keywords:** fruit and vegetable industry, competitive environment, fruit and vegetable market, market share, competition.

**Вступ.** Україна за своїми кліматичними та ґрунтово-геологічними умовами має унікальні можливості для вирощування і виробництва плодово-овочевої продукції та виготовлення фруктових і овочевих соків у широкому асортименті. Плодово-овочева галузь - галузь харчової промисловості, підприємства якої займаються первинною переробкою і зберіганням овочів, плодів, ягід, картоплі та грибів. Основна продукція: сушені овочі, фрукти і картопля; солоні й квашені овочі, фрукти й гриби; плодовоовочеві та грибні консерви; свіжоморожені овочі, ягоди; екстракти, соки, морси тощо. З усіх видів плодово-овочевого консервування в Україні найбільш розповсюджено виробництво соків, консервованих овочів (огірки, томати, горошок, кукурудза, бобові та ін.)

На сьогоднішній день розвиток підприємств переробки даної галузі залежить від багатьох, як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: високої конкуренції, зростання попиту, коливання цін на продукцію, кліматичних умов, характеристик товарів та потенціалу самого підприємства.

Половина ринку плодово-овочевої консервації України розподілена між декількома великими виробниками, котрі мають можливість переробляти власну сировину та вести агресивну маркетингову політику. Значна частка ринку на початок 2009 року належала компаніям, які представлені такими торговельними марками, як: «ВЕРЕС», «Чумак», «Златодар», «Торчин продукт», «Нежин», «Руна» [1].

Проблеми та перспективи розвитку плодово-овочевої консервації в Україні та світі у своїх працях досліджували такі вчені, як: Кукін О.М., Писаренко В.В., Саблук П.Т. та інші.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стану плодово-овочевої галузі України. Аналіз конкурентного середовища за допомо-

гою «Моделі п'яти сил» М. Портера дозволить висвітлити основні проблеми ринку плодово-овочевої консервації та визначити перспективи його розвитку.

**Результати.** Населення почало відходити від консервації таких важких і проблематичних видів консервування, як: горошок, кукурудза, бобові, гриби, овочева ікра та ін. Завдяки цьому збільшився попит і виробники почали розширювати свої сегменти ринку. Стабільний попит дозволив виробникам купувати нові виробничі потужності. Повстала головна проблема - сировина, виробники вирішили це завдяки зворотній інтеграції.

Отже, плодово-овочева галузь в Україні характеризувалася динамічним розвитком до кризи, що пояснювалося з одного боку - реальним ростом доходів населення, а з іншого - зменшенням обсягів домашнього консервування. У 2008-2009 році ситуація зі збутом консервів носила інший характер, пов'язано це із зниженням купівельної активності населення та підвищенням цін на плодовоовочеву консервацію [1].

З осіні 2008 року і на протязі 2009 року ринок плодово-овочевої консервації живе завдяки трьом основним тенденціям:

- 1) перерозподіл частки на ринку;
- 2) зміна споживчих властивостей;
- 3) новий формат спілкування з продавцями

[2].

При цьому, найбільший обсяг консервованих овочів було вироблено у 2006 році, у якому був зібраний рекордний врожай - 158 тис. тонн консервів. Як результат, у 2007 році значна частина виробників овочів не виробляла, а реалізовувала залишки готової продукції. У 2008 році було вироблено 140 тис. тонн консервів.

Таблиця 1

Динаміка виробництва деяких видів плодово-овочевих консервів в Україні за 2003-2008 роки,

тис. тонн [3]

Найменування	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.
Овочі консервовані натуральні	93	102	150	158	101	140
Джеми, фруктові желе, пюре й фруктові пасти	71	61	94	81	85	92

Найвищим серед всього асортименту перероблених овочів в Україні залишається споживання консервованих огірків і томатів. Серед усього обсягу сировини, яка щорічно закуповується консервними заводами, частка огірків становить не менше 50-60%. У той же час, значна частина переробних заводів скорочує виробництво фруктових консервацій. Головними причинами цього стали зростання цін на упаковку, різкий стрибок цін на цукор, а також падіння попиту на повидло, варення та пюре в ми-

нулому сезоні. Внаслідок зміни структури виробленої і реалізованої продукції за 9 місяців 2009 року в порівнянні з аналогічним періодом 2008 року спостерігається приріст виробництва овочів консервованих натуральних на 14% і на 36% плодово-овочевої консервації з додаванням оцту. В натуральному виразі у 2008 р. випущено 137 тис. т натуральних консервованих овочів і 57,2 тис. т овочів, фруктів, горіхів і грибів, консервованих з додаванням оцту. За 9 місяців 2009 р. ці цифри склали 119 тис. т і 55,3 тис.

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК РИНКУ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

т відповідно. Серед областей-лідерів за виробництвом плодово-овочевої консервації: Черкаська область - вироблено 22% натуральних консервованих овочів і 19% - плодово-овочевої консервації з додаванням оцту, у Закарпатській - 2% та 26%, відповідно, в

Одеській - 19% натуральних консервованих овочів [1]. Так, за даними маркетингової компанії «Синергії», ринок насичений лише на 60% [4].

Одним із найважливіших аспектів є аналіз забезпечення галузі сировиною.

Таблиця 2

**Динаміка виробництва овочів, плодів та ягід за 2003-2009 роки, тис. т**

Найменування	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Овочі	6538	6964	7295	8058	6835	7965	8341
Плоди та ягоди	1697	1635	1690	1114	1470	1504	1618

Виробництво овочів у 2008 році порівняно із 2007 збільшилося на 16,5%, або на 1130 тис. т, а у 2009 порівняно з 2008 – лише на 4,7%, або 376 тис. т.

Зменшення виробництва овочів у динаміці відбулося за рахунок зменшення посівних площ на 7 тис. га (2008 рік – 458 тис. га, у 2009 – 451 тис. га)

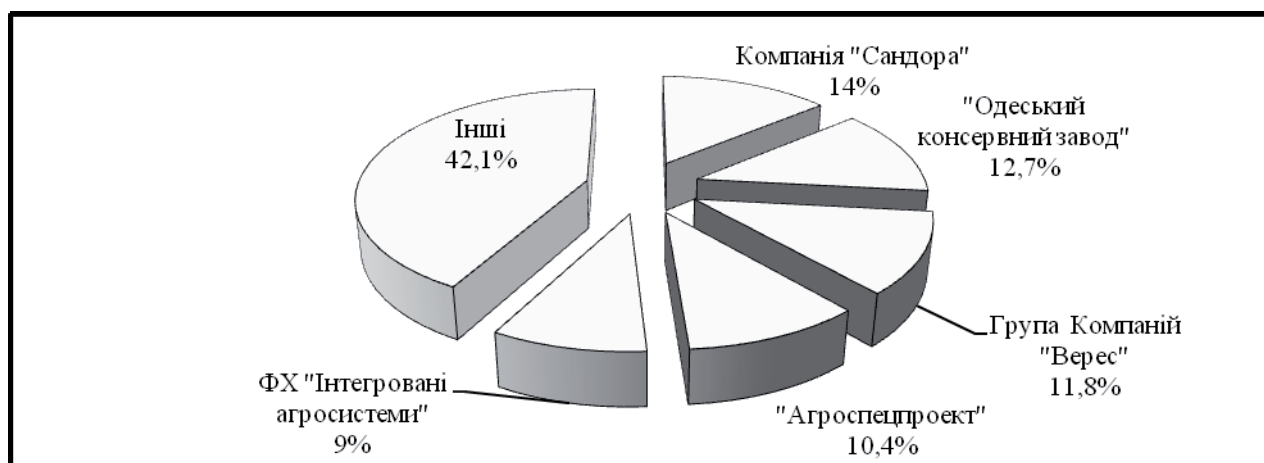
Виробництво плодів та ягід у 2008 році порівняно з 2007 роком збільшилося на 34 тис. т, або на 2,3%, у 2009 порівняно із 2008 збільшилося на 114 тис. т, або 7,6% [5].

Аналіз конкурентного середовища пропонується провести за допомогою «Моделі п'яти сил» М. Портера.

Перший фактор – суперництво між конкурентами у галузі.

Розділимо галузь на два ринки: ринок виробників овочів консервованих натуральних та ринок виробників, які виробляють овочі, фрукти, гриби консервовані з додаванням оцту або оцтової кислоти.

Підприємства галузі за виробництвом овочів консервованих натуральних на ринку займають такі частки (рис. 1):



**Рис. 1. Частка ринку виробників овочів консервованих натуральних на початок 2009 року [1]**

Отже, лідером на ринку України з виробництва овочів консервованих натуральних є компанія «Сандора», створена в 1995 році.

Компанія «Сандора» має два сезонні заводи з переробки овочів і фруктів в Херсонській області та Криму. Частка ринку з виробництва овочів консервованих натуральних - 14%. Штат співробітників компанії перевищує 3,2 тис. осіб. На сьогоднішній день «Сандора» є також провідним виробником соків, нектарів, газованих напоїв. Це результат інноваційного розвитку компанії, вдосконалення виробничих процесів, розробки нових видів продуктів, а також використання передових технологій [6].

Друге місце на ринку овочів консервованих натуральних займає «Одеський консервний завод» - 12,7% ринку. Види діяльності:

- переробка та консервування фруктів і овочів;
- переробка та консервування фруктів і горіхів.

Компанія ТОВ "Торгівельний двір "Господарочка"" була створена в 2003 році як дистриб'юторська компанія, метою якої є просування продукції ЗАТ ВО "Одеський консервний завод" на ринку України під торговою маркою "Господарочка". Компанія на сьогоднішній день має в своєму складі штат з 40 висококваліфікованих співробітників. Розвинена інфраструктура дозволяє оперативно доставляти продукцію дистриб'юторам і за допомогою регіональних менеджерів, стаціонарно працюючих по всіх регіонах України, здійснювати контроль за продажами у всіх сегментах ринку та дотриманням регіональної цінової політики. Продукція на укра-

їнському ринку відома з часів СРСР і зуміла за ці роки зберегти якість і смак оригінальних рецептів халви, плодово-овочевої консервації, томатної пасты. Сировина купується у місцевих сільгоспвиробників і вирощується самостійно на орендованих полях [7].

Третє місце займає Група компаній «Верес» - 11,8%. Історія ТМ «Верес» починає розвиток з 1991 року. У 2008 продукція торгової марки «Верес» вже відома в більш ніж 20 країнах світу. Асортимент складається більш ніж з 100 найменувань і продовжує розширюватися. До групи компаній «Верес» входить 15 підприємств, а кількість персоналу сягає 6000 осіб. За результатами всеукраїнського маркетингового дослідження агентства «MPP Consulting» ТМ «Верес» входить в 20 найбільш рейтингових українських брендів у 2010 році [8].

На четвертому місці - «Агроспецпроект» - 10,4%. Має такі торговельні марки:

- ТМ «ASP» - ТІЛЬКИ НАТУРАЛЬНІ ПРОДУКТИ;
- ТМ «ECONOM» - СМАЧНИЙ САЛАТ БЕЗ ЗАЙВИХ ВИТРАТ;
- ТМ «БАБУСИН ПРОДУКТ» - СТВОРЕНА ДЛЯ ВСІЄЇ РОДИНИ;
- ТМ "ВЕСЕЛИЙ ФЕРМЕР" – ОРИГІНАЛЬНИЙ ДИЗАЙН УПАКОВКИ.

Переробним центром компанії є Золотоніська філія (консервний завод), розташована в 60 км від сировинної бази. Близькість виробничої та сировинної баз дає можливість переробляти сировину максимально швидко після збирання врожаю. Завдяки цьому в готовому продукті зберігається максимум корисних речовин.

Виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти понад 500000 банок продукції на

добу, утримуючи лідируючі позиції в сегменті консервів бобової групи та цукрової кукурудзи українського виробництва.

Сировинна база підприємства складає понад 8000 га сільськогосподарських угідь на власних сільськогосподарських угіддях в Черкаській області. Понад 3000 га відведено компанією під посів овочевого гороху, цукрової кукурудзи та квасолі. «Агроспецпроект» використовує посівний матеріал від провідних світових селекціонерів. Сорти горошку та кукурудзи, які використовуються при вирощуванні, відрізняються підвищеним вмістом цукру. Наявність потужної сировинної та виробничої баз дає можливість забезпечувати бездоганну якість сировини та здійснювати контроль на кожному етапі від посіву до готового продукту [9].

Залишок ринку поділений серед малих підприємств, які займають 42,1% ринку.

З рис. 1 чітко видно, що підприємства відстають не на великий відсоток. Маневри та заходи одного з конкурентів швидко змінюють займані позиції усіх учасників, які виробляють овочі консервовані натуральні.

Головним чинником підвищення ефективності виробництва плодово-овочевої продукції має стати добре налагоджений маркетинг, завданням якого є підвищення зацікавленості працівників у ефективному використанні ресурсів та поліпшення стану реалізації продукції, зміцнення матеріально-технічної бази підприємств, розвиток інфраструктури ринку, організація реклами [10].

Підприємства, які виробляють овочі, фрукти, горіхи та гриби консервовані з додаванням оцту або оцтової кислоти на початок 2009 року займали такі позиції на ринку (рис 2):

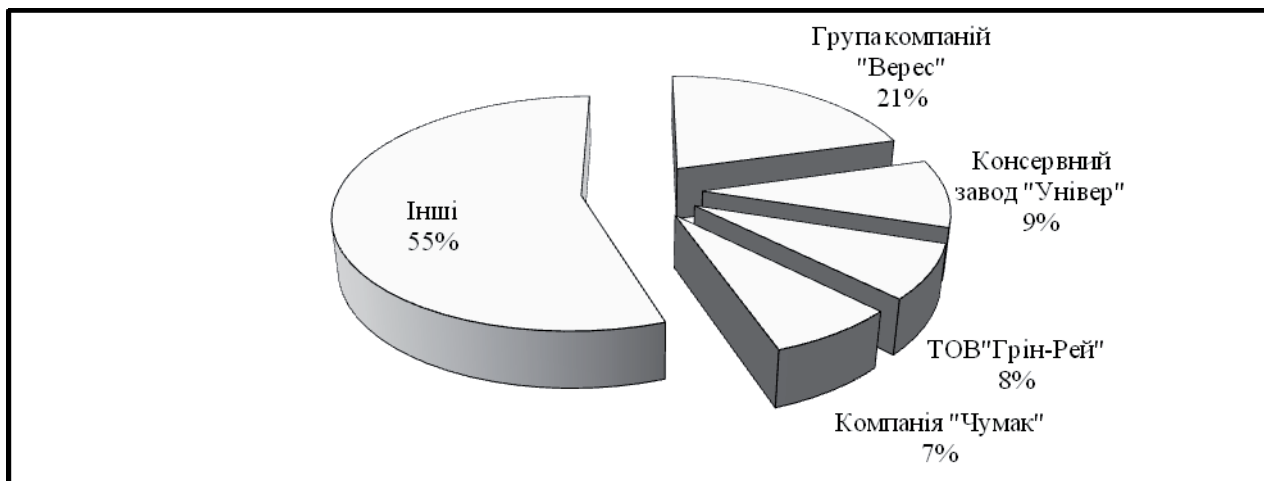


Рис. 2. Частка ринку виробників, які виробляють овочі, фрукти, гриби консервовані з додаванням оцту або оцтової кислоти, на початок 2009 року [1]

Отже, безумовним лідером з виробництва овочів, фруктів, грибів консервованих з додаванням оцту або оцтової кислоти на початок 2009 року став такий виробник: Група компаній “Верес” – 21%.

Інші учасники на ринку – це консервний завод “Універ” - 9%, ТОВ “Грін-Рей” – 8%, компанія “Чумак” – 7%. Найбільшу частину ринку займають

малі та середні агрофірми – 55%, їх ринки збуту – це великі міста та районні центри. Також у цей відсоток можуть входити і великі виробники, які також виготовляють цю продукцію, але не спеціалізуються на даному ринку.

Суперництво на цьому ринку можливо серед таких учасників: консервний завод “Універ” - 9%,



ТОВ “Грін-Рей” – 8%, компанія “Чумак” – 7%. Зайняті позиції виробників можуть змінюватися.

Другий та третій фактор - конкуренція з боку товарів-замінників та вплив постачальників.

Товарами-замінниками для даного виду продукції є свіжі фрукти та овочі вітчизняного виробництва у сезон, або імпортні, які завозяться протягом року. Більшість вітчизняних виробників, щоб зменшити вплив постачальників використовують стратегію зворотної вертикальної інтеграції, тобто самі вирощують сировину. Щоб зменшити вплив товарів-замінників у сезон більшість виробників продають свіжі овочі.

Четвертий фактор - загроза входження в галузь нових конкурентів.

У плодово-овочевій консервації, крім лідерів, на ринку переважає безліч дрібних агрофірм, які діють на регіональних рівнях. Загальна сума зайнятих ними часток дуже велика. Для овочів консервованих натуральних - 42,1%, для овочів, фруктів, грибів консервованих з додаванням оцту або оцтової кислоти - 55%. Це свідчить про те, що бар'єр входу на ринок невисокий, але утриматися на даному ринку - важко.

П'ятий фактор – економічні можливості покупців. Споживачі в даній галузі є одним із найважливіших факторів розміщення виробництва.

Споживачами продукції галузі можуть бути всі категорії населення, незалежно від віку, статі, релігійних поглядів та ін. Фактором сегментації ринку виступає рівень доходів та смаки споживачів. Підприємства галузі випускають продукцію в різних цінових категоріях для споживачів з середнім рівнем доходів і вище. Продукція досить залежить від рівня доходів споживачів, тому що не є товаром першої необхідності, і в результаті зниження купівельної

спроможності споживачів значно знижуються обсяги реалізації.

Споживання продукції галузі носить сезонний характер і залежить від:

1) сезону – у зимовий період споживання зростає;

2) мотиву – продукт підходить для святкового столу, приготування інших страв та ін.

Найбільшим попитом продукція галузі користується в містах, тому що жителі міст не мають змоги виробляти власну консервацію.

**Висновки.** Після проведення аналізу плодово-овочового ринку необхідно зазначити, що даний ринок у попередні роки показав високий темп росту. У 2010 році ринок зростає, але динаміка його не суттєва [4]. Переможцями у такій важкій економічній ситуації будуть ті компанії, які зможуть зменшити свої витрати та сконцентруватися на тих видах продукції, які є найбільш рентабельними, що забезпечить стабільність компаніям в умовах кризи. 2011 рік - набагато легший для вітчизняних підприємств, які вижили у 2008 та 2009 роках. 2010 рік – поступовий вихід з кризи для консервування. Такий процес пояснюється витісненням з ринку імпортерів, які не були готові до кризи і мали великий відсоток залучених коштів.

Аналіз конкурентного середовища показав, що на ринку виробництва овочів натуральних йде жорстка боротьба, і маневри та заходи конкурентів на цьому ринку можуть змінити розташування лідера. На ринку виробників, які виробляють овочі, фрукти, гриби консервовані з додаванням оцту або оцтової кислоти, ситуація інша. Безумовним лідером є Група компаній “Верес” – 21% ринку. Боротьба тут між середніми виробниками - консервний завод “Універ” - 9%, ТОВ “Грін-Рей” – 8%, компанія “Чумак” – 7%.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гулик Т. Основные тенденции рынка плодоовощной консервации [Электронный ресурс] / Т. Гулик. - Режим доступа : [www.credit-rating.ua](http://www.credit-rating.ua)
2. Порецкая И. Обзор рынка плодоовощной консервации [Электронный ресурс] / И. Порецкая. - № 11-12, 2009, ст. 58-64. - Режим доступа : [www.food.ua](http://www.food.ua)
3. Гулик Т. Обзор рынка плодоовощной продукции [Электронный ресурс] / Т. Гулик. - Режим доступа : [www.credit-rating.ua](http://www.credit-rating.ua)
4. Арасланова А. Рынок овощной консервации наращивает объемы [Электронный ресурс] / А. Арасланова. - № 155 (1388) - Режим доступа : [www.eizvestia.com.ua](http://www.eizvestia.com.ua)
5. Держкомстат України. [Электронный ресурс] - Режим доступа : [www.ukrstate.gov.ua](http://www.ukrstate.gov.ua)
6. Компанія «Сандора». [Электронный ресурс] - Режим доступа : [www.sandora.ua](http://www.sandora.ua).
7. ТОВ “Торговий двор “ГОСПОДАРОЧКА””. [Электронный ресурс] - Режим доступа : [www.gospodarochka.pp.net.ua](http://www.gospodarochka.pp.net.ua)
8. ТМ “Верес”. [Электронный ресурс] - Режим доступа : [www.veres.com.ua](http://www.veres.com.ua)
9. Компанія «Агроспецпроект». [Электронный ресурс] - Режим доступа : <http://agrosp.com.ua/index.php?p=2&lang=2>
10. Зоря О. П. Сучасні аспекти підвищення ефективності виробництва плодовоовочевої продукції / О. П. Зоря // Вісник Харківського технічного університету сільського господарства : Економічні науки. Вип. 71. – Харків : ХНТУСГ, 2008. – С. 154-160.

