

**Людмила БАТЕНКО,**  
канд. екон. наук, професор, професорка кафедри менеджменту  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна  
ORCID 0000-0003-0126-609X  
[batenko.liudmyla@kneu.edu.ua](mailto:batenko.liudmyla@kneu.edu.ua)

**Катерина ЗАБРОДІНА,**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
освітня програма «Бізнес-адміністрування (універсальна)»  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна  
ORCID 0009-0001-9078-3269  
[zabrodina.kateryna@gmail.com](mailto:zabrodina.kateryna@gmail.com)

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ЗАМРОЖЕНОЇ ПЛОДОВО-ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ: МОЖЛИВІ АЛЬТЕРНАТИВИ**

*Анотація. У представленій роботі проаналізовано стан українського ринку заморожених плодоовочевих продуктів. Особливу увагу приділено аналізу ринку заморожених плодоовочевих продуктів щодо видів продукції, пакування та цінових сегментів. Оцінено обсяг ринку, темпи його зростання та споживання продукції на душу населення. Показано, з якими проблемами та викликами стикаються вітчизняні виробники заморожених овочів, фруктів та ягід. Запропоновано три стратегічні альтернативи вирішення проблеми: диференціація продуктового портфелю, зниження цін та вихід на європейський ринок. Оцінено переваги та недоліки кожної стратегії. Зроблено висновок про те, що вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних умов та можливостей кожного підприємства.*

*Ключові слова: стратегія розвитку, ринок замороженої продукції, харчова промисловість, маркетингові активності, стратегічні альтернативи, продуктовий портфель, конкуренція.*

**Актуальність.** На даний час українські підприємства замороженої плодоовочевої продукції функціонують в умовах високого рівня конкуренції, військового стану, глобалізації економічної кризи. Всі зазначені процеси обумовлюють зміни у функціонуванні підприємств харчової промисловості. Нині лише вдало сформована стратегія розвитку допоможе підприємствам харчової промисловості подолати труднощі й зберегти, а у перспективі й покращити власні позиції на ринку. Формування успішної бізнес-стратегії уможливіє досягнення показників розвитку та конкурентоспроможності на основі використання внутрішнього потенціалу та можливостей підприємства. Отримання певної переваги над конкурентами у цінах на пропоновані товари та послуги, у широті асортименту та якості обслуговування споживачів цільового сегменту чи ринку в цілому суттєво зміцнює конкурентне становище підприємства та створює більш міцний захист від тиску зовнішнього та внутрішньогалузевого середовища.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження ситуації на ринку заморожених фруктів та овочів в умовах воєнного стану, вивчення факторів, які перешкоджають функціонуванню підприємств, та визначення основних напрямів їх подальшого стратегічного розвитку.

**Результати дослідження.** Якщо аналізувати ситуацію на ринку замороженої продукції, то в сезоні 2023 року кількість продукції, робота підприємств та асортимент майже не змінилися. Головна причина цього полягає в тому, що основні компанії з переробки та заморожування ягід, фруктів і овочів розташовані на заході та в центрі України, де ситуація не така складна, як у східних чи південних областях. Тому сезон заготівлі пройшов досить вдало. Було заготовлено значні обсяги замороженої продукції. Та оскільки європейські компанії не були впевнені щодо початку нового сезону в Україні, то багато продукції вони купили заздалегідь. Це вплинуло на об'єми експорту з України.

Якщо аналізувати методи заморожування плодоовочевої продукції, то найкращий варіант – шокове заморожування. Його переваги полягають у тому, що під час такого заморожування ретельніше очищається продукт і довше зберігається його температура. Статичне заморожування можна використовувати для ягід, фруктів та овочів, які не потребують попереднього миття. А в тунелях шокового заморожування можливо використовувати помиті плоди.

Підприємства із заморожування овочів є в Вінницькій області, Черкаській, а також у Кіровоградській, де більше акцентують на горошку та кукурудзі. Раніше овочі активно заморожували в Харківській області. Заморожені ягоди та інша плодово-овочева продукція завжди мають декілька рівнів якості, від яких залежить, у який саме сегмент ринку вони спрямовані. Так, із сировини найнижчої якості виготовляють концентрат. Коли заморожена продукція проходить певні ступені очищення, її можна використовувати для виготовлення пюре, джемів і підварок для йогуртів. Тобто важливий момент: якщо підприємство має обладнання, з допомогою якого може очищати сировину, то воно підвищує рівень якості своєї продукції.

Ринок заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні є динамічно зростаючим сегментом харчової промисловості. Цьому сприяють такі фактори, як:

- Зростання популярності здорового способу життя та правильного харчування.
- Збільшення зайнятості населення та нестача вільного часу.
- Зростання популярності онлайн-торгівлі.
- Зростання конкуренції з боку виробників заморожених продуктів.

За даними Euromonitor International, у 2023 році роздрібний ринок заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні оцінювався в 2,5 млрд грн. За останні 5 років ринок продемонстрував помірне зростання, CAGR склав 4,0%. Очікується, що протягом наступних 5 років ринок продовжить зростати, CAGR прогнозується на рівні 4,5%.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році споживання заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні склало 4,5 кг на душу населення. Очікується, що протягом наступних 5 років споживання заморожених продуктів продовжить зростати, CAGR прогнозується на рівні 3,0%.

Тенденції ринку:

- Зростання популярності заморожених овочів, фруктів та ягід з доданою вартістю, таких як овочеві суміші, фруктові та ягідні пюре, смузі.
- Зростання попиту на органічні заморожені продукти.
- Зростання популярності онлайн-торгівлі замороженими продуктами.
- Зростання конкуренції з боку виробників заморожених продуктів.

В Україні асортимент замороженої продукції налічує близько 300 найменувань (ягоди, фрукти, овочі – заморожені монокультури і суміші з них: супові і борщові набори, салати, начинки та ін).

Структура ринку заморожених овочів, фруктів та ягід в Україні:

1. За типом продукції:

- Овочі 50% (овочеві суміші 45%; окремі овочі 35%; бланшовані овочі 20%)
- Фрукти 30% (фруктові суміші 30%; окремі фрукти 25%; фруктові пюре 20%; заморожені ягоди 25%)
- Ягоди 20% (окремі ягоди 70%; ягідні суміші 20%; ягідне пюре 10%)

2. За типом упаковки:

- Пакети 75% (пакети з ПВХ 65%; пакети з поліетилену 25%; дой-пак 10%)
- Картонні коробки 20% (картонні коробки з фольгою 75%; картонні коробки з ламінацією 25%)

— Пластикові контейнери 5% (пластикові контейнери з ПВХ 50%; пластикові контейнери з поліпропілену 50%)

3. За ціновим сегментом:

— Економ 40% (продукція вітчизняних виробників; продукція під власними торговими марками; вагова продукція)

— Середній 40% (продукція відомих українських виробників, продукція іноземних виробників)

— Преміум 20% (органічна продукція; продукція з екзотичних фруктів та ягід; бренд-преміум)

Аналіз діяльності підприємств замороженої плодово-овочевої продукції та стану на ринку швидкозаморожених овочів в Україні показав, що підприємства стикаються з проблемою реалізації продукції, що потребує визначення подальшого стратегічного розвитку компанії. Визначено наступні стратегічні альтернативи вирішення проблеми:

1. Стратегія диференціації – розширення продуктового портфелю – формування овочевих сумішей (згідно структури продажів плодовоовочевих продуктів глибокої заморозки в Україні 58% - суміші, 35% - монопродукти).

Переваги:

— Розширення асортименту приведе до привернення нових споживачів та збільшення попиту на продукцію.

— Овочеві суміші мають вищу додану вартість порівняно з окремими овочами, що підвищує прибутковість

Недоліки:

— Потребує інвестицій у додаткове обладнання (змішувальний барабан).

— Ризик невдачі через високу ціну або низьку якість нових продуктів.

— Висока конкуренція в цьому сегменті ринку.

2. Стратегія низьких цін - зниження якості продукції та перехід в сегмент з нижчими цінами

Переваги:

— Можливість привернення більшого числа споживачів, які шукають більш доступні продукти.

— Зниження витрат на виробництво за рахунок менш високих вимог до якості сировини та виробництва.

Недоліки:

— Ризик пошкодження репутації бренду через зниження якості продукції.

— Може призвести до конкуренції за ціни, що зменшить прибутковість підприємства.

— Зменшення лояльності клієнтів та втрата ринкової позиції.

3. Стратегія експорту

Переваги:

— Експорт відкриває нові можливості для реалізації продукції за межами внутрішнього ринку. Враховуючи потенціал українських заморожених овочів на міжнародному ринку, ця стратегія може призвести до збільшення обсягів продажів.

— Розширення географії збуту дозволить зменшити залежність від внутрішнього ринку та зменшить вплив внутрішніх факторів, таких як економічна нестабільність або політичні труднощі.

Недоліки:

— Реалізація стратегії експорту вимагатиме значних витрат на рекламу, маркетинг, логістику та відкриття нових ринків.

— На міжнародному ринку конкуренція може бути ще більшою, ніж на внутрішньому. Підприємство повинно мати стратегічний план для привертання уваги та збереження конкурентоспроможності.

— Великі витрати та ризик невдачі можуть виникнути в разі неправильного вибору цільових ринків або невдалої реалізації маркетингових стратегій.

**Висновки.** Український ринок замороженої плодово-ягідної продукції, який донедавна був орієнтований в основному на імпортні вироби, невпинно зростає. Є всі підстави прогнозувати інтенсивний розвиток вітчизняного ринку плодово-ягідних напівфабрикатів, їх реалізацію як на вітчизняному, так і на світовому ринках.

Аналіз ситуації на ринку заморожених плодовоовочевих продуктів в Україні та діяльності підприємств в умовах військового стану, що діють у цьому сегменті, підтверджує необхідність розробки ефективних стратегій розвитку. Стратегії диференціації, зниження цін та експорту можуть стати ефективними інструментами для вирішення проблеми реалізації продукції та збереження конкурентоспроможності підприємств. Ретельне вивчення та впровадження відповідних стратегій дозволить підприємствам успішно протистояти викликам сучасного ринкового середовища та забезпечить їхній стабільний розвиток у майбутньому.

#### *Список використаних джерел*

1. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. 166 с.

2. Михайленко О.В., Скоморохова С Ю., Саухіна О.В. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 108-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse\\_2018\\_30\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bse_2018_30(1)_25).

3. Час заморожування настав: як розвивається український ринок, останні та світові дослідження. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyivzglyad/chas-zamorozhuvannya-nastav-yak-rozvivayetsya-ukrajinskiy-rinok-ostannita-svitovi-doslidzhennya>

4. Світовий ринок перероблених фруктів та овочів до 2027 року зростає на 63%. URL: <https://eastfruit.com/uk/novyny/svitovyy-rynok-pereroblenykhfruktiv-ta-ovochiv-do-2027-roku-zroste-na-63/>

5. Заморожені ягоди – гарний бізнес. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/zamorozheni-yagodygarnyy-biznes>

**Liudmyla BATENKO,**  
Ph.D., Professor,  
Management Department  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine  
**Kateryna ZABRODINA,**  
master's student,  
educational program “Business Administration general”  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

## **STRATEGIC DEVELOPMENT OF FROZEN FRUIT AND VEGETABLE PRODUCTION COMPANIES: POSSIBLE ALTERNATIVES**

*Abstract. The presented study examines the state of the Ukrainian market for frozen fruit and vegetable products. Special attention is given to analyzing the market for frozen fruit and vegetable products in terms of product types, packaging, and price segments. The market volume, its growth rates, and per capita consumption are evaluated. The challenges and issues faced by domestic producers of frozen vegetables, fruits, and berries are outlined. Three strategic alternatives for addressing the issue are proposed: differentiation of product portfolio, price reduction, and entry into the European market. The advantages and disadvantages of each strategy are assessed. It is concluded that the choice of the optimal strategy depends on the specific conditions and capabilities of each enterprise.*

*Keywords: development strategy, frozen food market, food industry, marketing activities, strategic alternatives, product portfolio, competition*