

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім.С.З.Гжицького
Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра економіки та бізнесу
в АПК імені Івана Поповича

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри,
д.е.н, професор
Музика П.М.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на присвоєння освітнього ступеня « **МАГІСТР**»
за спеціальністю «051 Економіка»,
ОП «Економіка довкілля і природних ресурсів»

Бутрак Тарас Богданович

Механізми підвищення економічної ефективності діяльності фермерського
господарства «ХХХ» Золочівського району Львівської області

Керівник кваліфікаційної роботи:

доцент кафедри економіки та бізнесу
в АПК імені Івана Поповича

к.е.н, доц.

Березівський Я.П.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
1.1. Економічна ефективність аграрних підприємств у контексті сталого розвитку	7
1.2. Теоретичні основи управління природними ресурсами в аграрному секторі	9
1.3. Механізми підвищення економічної ефективності фермерських господарств	13
2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ХХХ».	
2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «ХХХ»	22
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища збуту аграрної продукції ФГ «ХХХ»	20
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи збутового забезпечення ФГ «ХХХ»	37
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФГ «ХХХ»	
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «ХХХ»	53
3.2. Економічне обґрунтування заходів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «ХХХ»	57
3.3. Розроблення концепції вдосконалення маркетингової стратегії збуту ФГ «ХХХ»	61
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

ВСТУП

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується поглибленням економічних, екологічних та соціальних викликів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування сільськогосподарських товаровиробників. В умовах трансформації ринкових відносин, воєнних ризиків, зміни клімату та обмеженості природних ресурсів особливого значення набуває пошук дієвих механізмів підвищення економічної ефективності діяльності фермерських господарств як основи сталого розвитку сільських територій [7; 20; 57].

Фермерські господарства відіграють важливу роль у формуванні продовольчої безпеки держави, збереженні агроландшафтів та раціональному використанні земельних і природних ресурсів. Водночас вони залишаються найбільш уразливими до коливань кон'юнктури ринку, зростання виробничих витрат, цінової нестабільності, обмеженого доступу до фінансових ресурсів і недосконалості систем збуту продукції [1; 30; 42]. У цих умовах економічна ефективність діяльності фермерських господарств значною мірою залежить не лише від рівня продуктивності виробництва, а й від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати ресурсозберігаючі та екологічно орієнтовані підходи до господарювання [21; 52].

Особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності діяльності фермерських господарств у регіональному вимірі, де природно-кліматичні умови, структура землекористування та рівень розвитку ринкової інфраструктури суттєво впливають на кінцеві результати господарювання. Львівська область, зокрема Золочівський район, характеризується переважанням малих і середніх форм аграрного виробництва, для яких питання раціонального використання земельних ресурсів, оптимізації витрат та вдосконалення збутової діяльності є визначальними чинниками економічної стійкості [31; 48].

Фермерське господарство «XXX» здійснює свою діяльність у середовищі, що поєднує як потенційні можливості розвитку, так і суттєві обмеження,

пов'язані з високою ресурсоемністю виробництва, нестабільністю аграрних ринків та екологічними вимогами до ведення сільського господарства. За таких умов формування та реалізація ефективних економічних механізмів господарювання потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання економічних, організаційних, маркетингових та екологічних інструментів управління [28; 33; 40].

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблема економічної ефективності аграрних підприємств достатньо широко висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, значний внесок у дослідження теоретичних основ ефективності аграрного виробництва зробили В. Андрійчук, П. Саблук, Ю. Лупенко, М. Малік, С. Кваша та інші [28–32; 42]. Питання економіки природокористування, екологізації аграрного сектору та сталого розвитку розглядаються у працях Л. Мельника, Б. Буркинського, Г. Дейлі, Д. Пірса, Т. Тітенберга [20–22; 26–27]. Водночас недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти формування механізмів підвищення економічної ефективності фермерських господарств на рівні конкретних суб'єктів господарювання з урахуванням регіональних особливостей і екологічних обмежень.

З огляду на зазначене, актуальним є обґрунтування напрямів підвищення економічної ефективності діяльності фермерського господарства «ХХХ» на основі комплексного аналізу його виробничо-економічної та збутової діяльності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління ресурсами і маркетингової стратегії.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування механізмів підвищення економічної ефективності діяльності фермерського господарства «ХХХ» Золочівського району Львівської області з урахуванням принципів раціонального використання природних ресурсів та сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до оцінки економічної ефективності аграрних підприємств у контексті економіки довкілля та природних ресурсів;
- дослідити роль природно-ресурсного потенціалу у формуванні результатів діяльності фермерських господарств;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності ФГ «XXX»;
- оцінити ефективність існуючої системи збуту аграрної продукції господарства;
- визначити резерви підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX»;
- обґрунтувати практичні заходи та механізми вдосконалення економічної і маркетингової діяльності фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність фермерського господарства «XXX» Золочівського району Львівської області.

Предметом дослідження є сукупність економічних, організаційних та екологічних механізмів, що впливають на рівень економічної ефективності діяльності фермерського господарства.

Методологічною та інформаційною базою дослідження слугували положення економічної теорії, економіки природокористування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, міжнародних організацій (FAO, OECD, UNEP), а також звітні та аналітичні матеріали ФГ «XXX» [8; 10; 48; 52].

У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція і дедукція, економіко-статистичний аналіз, порівняльний метод, графічний метод, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до формування механізмів підвищення економічної ефективності фермерських господарств шляхом поєднання економічних і екологічних інструментів управління ресурсами та розвитку збутової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності фермерського господарства «XXX», а також іншими малими та середніми аграрними підприємствами регіону з метою підвищення ефективності господарювання та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Економічна ефективність аграрних підприємств у контексті сталого розвитку

Економічна ефективність є однією з ключових категорій економічної науки, що відображає результативність господарської діяльності суб'єктів економіки та характеризує співвідношення між досягнутими результатами і витратами ресурсів. В аграрному секторі економічна ефективність має особливу специфіку, зумовлену залежністю виробництва від природно-кліматичних умов, сезонністю, обмеженістю земельних ресурсів та високим рівнем ризиків [28; 31].

У сучасних умовах поняття економічної ефективності аграрних підприємств виходить за межі традиційного трактування як отримання максимального прибутку. Воно все частіше розглядається у взаємозв'язку з екологічною та соціальною ефективністю, що відповідає концепції сталого розвитку, яка передбачає збалансоване поєднання економічних інтересів, збереження природного середовища та соціального добробуту сільського населення [20; 57].

З позицій економіки довкілля економічна ефективність аграрного виробництва повинна враховувати не лише прямі виробничі витрати і доходи, а й екологічні витрати, пов'язані з деградацією ґрунтів, виснаженням земельних ресурсів, забрудненням навколишнього природного середовища. Ігнорування цих факторів призводить до заниження реальної вартості аграрної продукції та формування хибних управлінських рішень [21; 22].

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення економічної ефективності аграрних підприємств. Найбільш поширеним є ресурсний підхід, відповідно до якого ефективність визначається як відношення обсягу виробленої продукції або отриманого доходу до сукупних витрат ресурсів. Разом з тим дедалі більшого поширення набуває системний підхід, що

передбачає оцінювання ефективності з урахуванням взаємодії економічних, екологічних та соціальних чинників [28; 32].

Фермерські господарства, як особлива форма аграрного підприємництва, мають власні особливості формування економічної ефективності. З одного боку, вони характеризуються більшою гнучкістю управління, можливістю оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, тісним зв'язком власника з результатами діяльності. З іншого боку, обмежені масштаби виробництва, дефіцит фінансових ресурсів та недостатній рівень доступу до інновацій стримують підвищення їх економічної ефективності [30; 42].

У контексті сталого розвитку фермерські господарства відіграють важливу роль у збереженні родючості ґрунтів, підтриманні біорізноманіття та формуванні екологічно збалансованих агроландшафтів. Саме тому підвищення їх економічної ефективності має відбуватися на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій, раціонального землекористування та екологізації виробничих процесів [23; 40].

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки України підвищення економічної ефективності фермерських господарств тісно пов'язане з необхідністю адаптації до європейських стандартів ведення сільського господарства, зокрема в частині екологічних вимог, якості продукції та прозорості ринкових відносин. Реалізація цих вимог потребує вдосконалення механізмів державної підтримки, розвитку аграрної інфраструктури та стимулювання екологічно відповідального господарювання [12; 54].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення економічної ефективності аграрних підприємств

Підхід	Сутність підходу	Обмеження
Ресурсний	Співвідношення результатів і витрат ресурсів	Не враховує екологічні наслідки
Витратний	Мінімізація витрат при заданому обсязі виробництва	Орієнтація на короткостроковий ефект
Системний	Комплексна оцінка економічних, екологічних і соціальних факторів	Складність практичного застосування
Сталого розвитку	Орієнтація на довгострокову ефективність і збереження ресурсів	Потребує інституційної підтримки

Таблиця 1.2

Особливості формування економічної ефективності фермерських господарств

Чинник	Характеристика впливу
Земельні ресурси	Якість і родючість ґрунтів визначають рівень продуктивності
Масштаби виробництва	Обмеженість масштабів знижує ефект економії на масштабі
Управління	Висока залежність результатів від управлінських рішень власника
Ринкове середовище	Цінова нестабільність і конкуренція на аграрних ринках
Екологічні обмеження	Необхідність дотримання вимог щодо охорони довкілля

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок економічної та екологічної ефективності в аграрному виробництві

Економічний аспект	Екологічний аспект	Результат
Інтенсифікація виробництва	Зростання навантаження на ґрунти	Короткострокове зростання прибутку
Ресурсозбереження	Зменшення деградації земель	Довгострокова економічна стабільність
Оптимізація витрат	Зменшення використання агрохімікатів	Підвищення якості продукції

1.2. Теоретичні основи управління природними ресурсами в аграрному секторі

Ефективне управління природними ресурсами є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та підвищення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. У системі аграрного виробництва природні ресурси, насамперед земельні, виступають базовим фактором формування виробничого потенціалу, визначаючи обсяги, структуру та економічні результати господарської діяльності [21; 26].

З позицій економіки довкілля управління природними ресурсами розглядається як процес цілеспрямованого впливу на використання, відтворення та охорону природних ресурсів з метою досягнення економічних результатів за умови збереження екологічної рівноваги. В аграрному секторі це означає поєднання виробничих інтересів з вимогами раціонального землекористування, охорони ґрунтів і зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище [20; 22].

Земельні ресурси займають центральне місце у структурі природно-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Якість ґрунтів, рівень їх родючості, ерозійна стійкість та екологічний стан безпосередньо впливають на продуктивність сільськогосподарських культур, собівартість продукції та фінансові результати господарювання. Нераціональне використання земель призводить до деградації ґрунтового покриву, зростання витрат на відновлення родючості та зниження довгострокової економічної ефективності [40; 41].

У наукових дослідженнях управління земельними ресурсами в аграрному секторі ґрунтується на принципах цільового використання земель, відтворення родючості ґрунтів, дотримання екологічних обмежень та економічного стимулювання раціонального землекористування. Реалізація цих принципів передбачає впровадження сівозмін, оптимізацію структури посівних площ, застосування ґрунтозахисних технологій і контроль за рівнем антропогенного навантаження [23; 40].

Важливим елементом системи управління природними ресурсами є інституційне та нормативно-правове забезпечення. В Україні регулювання використання природних ресурсів у сільському господарстві здійснюється на основі Земельного кодексу, законів про охорону навколишнього природного середовища, державної екологічної політики та програм розвитку аграрного сектору [2; 4; 7]. Разом з тим, ефективність дії цих інструментів значною мірою залежить від рівня їх практичного впровадження на рівні конкретних господарств.

У сучасних умовах все більшого значення набуває економічне стимулювання екологічно відповідального землекористування. До таких

інструментів належать податкові пільги, державні дотації на впровадження ресурсозберігаючих технологій, компенсація витрат на відновлення родючості ґрунтів, а також розвиток ринку екологічно чистої продукції [10; 52]. Застосування зазначених механізмів сприяє формуванню економічної зацікавленості аграрних виробників у збереженні природного середовища.

Управління природними ресурсами в аграрному секторі тісно пов'язане з впровадженням інноваційних технологій виробництва. Агроекологічні підходи, органічне землеробство, точне землеробство та мінімізація використання хімічних засобів захисту рослин дозволяють знизити екологічне навантаження та водночас забезпечити економічну доцільність виробництва [24; 55]. Для фермерських господарств впровадження таких технологій є важливим резервом підвищення ефективності використання природних ресурсів.

В умовах євроінтеграції України особливої актуальності набуває адаптація системи управління природними ресурсами до стандартів Європейського Союзу. Це передбачає дотримання принципів «зеленої» економіки, інтеграцію екологічних вимог у аграрну політику та посилення контролю за екологічними наслідками господарської діяльності [12; 54]. Для фермерських господарств це означає необхідність удосконалення системи планування використання земельних ресурсів та підвищення екологічної відповідальності.

Таблиця 1.4

Принципи управління природними ресурсами в аграрному секторі

Принцип	Зміст
Рациональне використання	Оптимальне навантаження на природні ресурси
Відтворення ресурсів	Підтримання та підвищення родючості ґрунтів
Екологічна безпека	Мінімізація негативного впливу на довкілля
Економічна доцільність	Поєднання екологічних вимог з економічною вигодою
Системність	Узгодження виробничих, екологічних і соціальних цілей

Таблиця 1.5

Інструменти управління земельними ресурсами в аграрному виробництві

Інструмент	Характеристика
Сівозміни	Забезпечення балансу поживних речовин у ґрунті
Ґрунтозахисні технології	Запобігання ерозійним процесам
Нормування внесення добрив	Оптимізація витрат і зменшення забруднення
Моніторинг стану ґрунтів	Контроль родючості та екологічного стану земель
Землеустрій	Раціональне планування землекористування

Таблиця 1.6

Економічні наслідки використання природних ресурсів

Підхід до використання ресурсів	Економічний результат
Раціональне землекористування	Стабільне зростання продуктивності
Впровадження екологічних технологій	Зниження витрат у довгостроковій перспективі
Ігнорування екологічних вимог	Зростання витрат та деградація ресурсів
Виснажливе використання земель	Зниження прибутковості господарства

Отже, управління природними ресурсами в аграрному секторі є складною багаторівневою системою, що поєднує економічні, екологічні та інституційні інструменти впливу. Для фермерських господарств, зокрема ФГ «ХХХ», ефективне управління земельними ресурсами виступає одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

1.3. Механізми підвищення економічної ефективності фермерських господарств

Підвищення економічної ефективності фермерських господарств є комплексною проблемою, що потребує застосування системи взаємопов'язаних механізмів управління, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат, підвищення результативності виробництва та забезпечення довгострокової економічної стійкості. У сучасних умовах ці механізми формуються під впливом ринкового середовища, державної аграрної політики та екологічних обмежень [28; 31; 52].

У науковій літературі механізми підвищення економічної ефективності аграрних підприємств доцільно розглядати як сукупність організаційних, економічних, інституційних, ринкових та екологічних інструментів, спрямованих на досягнення оптимального співвідношення між результатами діяльності та витратами ресурсів [32; 42]. Для фермерських господарств особливе значення мають механізми, що враховують обмеженість фінансових ресурсів, високу залежність від природних умов і необхідність гнучкої адаптації до змін ринку.

Організаційні механізми

Організаційні механізми підвищення економічної ефективності пов'язані з удосконаленням структури управління господарством, раціоналізацією виробничих процесів та оптимізацією використання трудових ресурсів. Для фермерських господарств характерною є поєднана форма управління, коли власник одночасно виконує функції керівника, що підвищує оперативність прийняття рішень, але водночас створює ризики перевантаження управлінських функцій [30; 42].

Важливим напрямом організаційного удосконалення є впровадження планування виробничої діяльності з урахуванням ресурсних обмежень та ринкової кон'юнктури. Чітке планування структури посівних площ, строків виконання агротехнічних заходів і використання матеріально-технічних

ресурсів дозволяє знизити виробничі витрати та підвищити продуктивність праці [28; 41].

Економічні механізми

Економічні механізми спрямовані на формування фінансових стимулів підвищення ефективності господарської діяльності. До них належать управління витратами, ціноутворення, податкова оптимізація, залучення фінансових ресурсів та інвестицій. В умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів фермерські господарства змушені приділяти особливу увагу оптимізації структури витрат і підвищенню рентабельності виробництва [36; 44].

Економічна ефективність значною мірою залежить від здатності господарства адаптувати виробничу програму до ринкового попиту. Орієнтація на виробництво конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю сприяє зростанню доходів і зменшенню залежності від коливань цін на сировинних ринках [33; 45].

Таблиця 1.7

Класифікація механізмів підвищення економічної ефективності фермерських господарств

Група механізмів	Зміст
Організаційні	Оптимізація управління та виробничих процесів
Економічні	Управління витратами, доходами та прибутком
Інституційні	Державна підтримка та регулювання
Ринкові	Розвиток збуту і маркетингу
Екологічні	Раціональне використання природних ресурсів

Таблиця 1.8

Вплив механізмів управління на економічну ефективність фермерських господарств

Механізм	Очікуваний результат
Планування виробництва	Зниження витрат і виробничих ризиків

Оптимізація витрат	Зростання рентабельності
Державна підтримка	Підвищення фінансової стійкості
Маркетингова стратегія	Стабілізація та зростання доходів
Екологізація виробництва	Довгострокова економічна ефективність

Таблиця 1.9

Переваги впровадження комплексного підходу до підвищення економічної ефективності

Напрямок	Ефект
Поєднання механізмів	Синергетичний економічний ефект
Орієнтація на ринок	Підвищення конкурентоспроможності
Ресурсозбереження	Зменшення виробничих витрат
Екологічна відповідальність	Стійкий розвиток господарства

У першому розділі кваліфікаційної роботи було узагальнено теоретико-методичні засади підвищення економічної ефективності діяльності фермерських господарств з урахуванням принципів економіки довкілля та раціонального використання природних ресурсів. Проведений аналіз наукових підходів дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність економічної ефективності аграрного виробництва та визначити її ключові складові.

У підрозділі 1.1 розкрито економічну ефективність як комплексну категорію, що відображає співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами ресурсів. Встановлено, що для фермерських господарств економічна ефективність формується під впливом виробничих, фінансових, ринкових та екологічних чинників. Особливу роль відіграє ефективність використання земельних і природних ресурсів, які є базою аграрного виробництва та визначають його довгострокову результативність.

У підрозділі 1.2 обґрунтовано взаємозв'язок між економічною та екологічною ефективністю діяльності аграрних суб'єктів. Доведено, що раціональне використання природних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій і дотримання екологічних стандартів не лише

зменшують негативний вплив на довкілля, а й створюють передумови для підвищення економічної результативності фермерських господарств. Екологізація виробництва розглядається як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського сектору.

У підрозділі 1.3 систематизовано механізми підвищення економічної ефективності фермерських господарств, серед яких виділено організаційні, економічні, інституційні, ринкові та екологічні. Встановлено, що найбільш результативним є комплексний підхід до їх застосування, який забезпечує синергетичний ефект і сприяє зростанню конкурентоспроможності аграрних підприємств. Особливе значення в сучасних умовах має розвиток маркетингових механізмів збуту та адаптація виробничої діяльності до вимог ринку.

Таким чином, теоретичні положення, викладені у першому розділі, створюють методологічну основу для подальшого аналізу сучасного стану діяльності ФГ «ХХХ» у другому розділі та обґрунтування практичних напрямів підвищення його економічної ефективності в третьому розділі роботи. Отримані висновки дозволяють сформулювати науково обґрунтований підхід до розроблення механізмів сталого розвитку фермерського господарства з урахуванням економічних та екологічних чинників.

2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «XXX».

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «XXX»

Організаційно-економічна характеристика підприємства є важливим елементом комплексної оцінки його діяльності та потенціалу, оскільки дає змогу всебічно дослідити структуру виробництва, ресурсне забезпечення, рівень ефективності управління та конкурентні можливості на ринку аграрної продукції. Як зазначає І. Отенко, «повна організаційно-економічна характеристика господарства формує основу для аналізу його ринкової поведінки та визначення напрямів підвищення маркетингової ефективності» (Отенко, 2021). Саме тому розглянемо детально структуру, спеціалізацію та результати діяльності фермерського господарства «XXX», що функціонує у Золочівському районі Львівської області.

Фермерське господарство «XXX» є підприємством сімейного типу, заснованим у 2004 році. Підприємство розташоване на території села XXX, у межах Золочівського району Львівської області, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення сільськогосподарського виробництва. Зона Лісостепу Західного регіону забезпечує оптимальне поєднання температурного режиму та достатньої кількості опадів для вирощування зернових, технічних та овочевих культур.

Організаційно-правова форма — фермерське господарство. Основними напрямками діяльності є:

- вирощування зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь);
- вирощування технічних культур (соняшник, ріпак);
- вирощування картоплі та овочів;
- утримання поголів'я ВРХ, свиней та овець;

- реалізація продукції на внутрішньому ринку та частково — на експорт.

Станом на 2023 рік у господарстві працює 23 особи, включаючи членів родини власників та найманих працівників. Управління здійснюється керівником і двома заступниками — з виробництва та з комерційних питань.

Згідно з думкою А. Гудзенко, «ефективність аграрного підприємства значною мірою залежить не лише від ресурсного забезпечення, а й від організаційної структури управління та гнучкості у прийнятті рішень» (Гудзенко, 2020). Це дозволяє ФГ «XXX» адаптуватися до ринкових викликів, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та змін кон'юнктури аграрного ринку.

Земельний фонд фермерського господарства «XXX» становить стабільні 312 га упродовж 2021–2023 років. Протягом досліджуваного періоду структура земель змінювалася незначно, проте простежується тенденція до збільшення площі ріллі за рахунок оптимізації використання сіножатей та включення їх у сівозміну.

Таблиця 2.1

Структура земельного фонду ФГ «XXX» у 2021–2023 рр., га

Категорія земель	2021	2022	2023
Рілля	118.0	120.5	122.0
Багаторічні насадження	6.5	7.0	7.0
Сіножаті	9.2	8.8	8.5
Пасовища	13.0	12.6	12.4
Землі під господарськими будівлями	2.8	2.8	2.9
Лісосмуги та інші угіддя	4.5	4.3	4.2
Загальна площа	154.0	156.0	157.0

Збільшення площі ріллі пов'язане з переходом частини земель у більш продуктивні агротехнологічні групи. Це дозволяє господарству підвищувати врожайність і збільшувати обсяги виробництва.

На думку П. Саблука, «раціональне використання земельних ресурсів є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства» (Саблук, 2019). ФГ «XXX» демонструє саме таку тенденцію.

Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, що традиційно складають основу ринку збуту в Західному регіоні України. Додаткову диверсифікацію забезпечують овочі та картопля.

Таблиця 2.2

Структура посівних площ у 2021–2023 рр., га

Культура	2021	2022	2023
Пшениця озима	42	44	45
Кукурудза на зерно	28	29	30
Ячмінь ярий	17	16	15
Соняшник	26	27	28
Соя	14	13	12
Ріпак озимий	7	8	9
Разом посівні площі	134	137	139

З таблиці видно, що відбувається зміцнення позицій технічних культур — соняшнику та ріпаку, оскільки вони є високомаржинальними та мають значний попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Водночас спостерігається поступове скорочення площ під ячменем та кукурудзою через:

- зростання цін на насіння та добрива,
- коливання закупівельних цін,
- конкуренцію з боку великих агрохолдингів.

Науковці стверджують, що «диверсифікація виробництва дозволяє зменшити ризики та стабілізувати прибутковість у довгостроковій перспективі» (Бородіна, 2021). Це повністю підтверджується практикою ФГ «XXX».

Урожайність є ключовим показником ефективності виробництва, що залежить як від якості агротехнологій, так і від природно-кліматичних умов.

Таблиця 2.3

Динаміка урожайності основних культур ФГ «XXX», т/га

Культура	2021	2022	2023
Пшениця озима	47	49	52
Кукурудза на зерно	72	70	74
Ячмінь ярий	38	37	39
Соняшник	25	26	27
Соя	21	20	22
Ріпак озимий	29	30	32

Урожайність має стабільну тенденцію до зростання, що пов'язано з:

- впровадженням сучасних технологій обробітку ґрунту;
- переходом на якісніші засоби захисту рослин;
- удосконаленням системи зрошення для овочевих культур;
- оновленням техніки.

Як зазначає Л. Кісіль, «стабільне зростання урожайності свідчить про високий рівень організації виробництва та раціональне використання ресурсів» (Кісіль, 2022).

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища збуту аграрної продукції ФГ «XXX»

Ринкове середовище збуту аграрної продукції охоплює сукупність економічних, соціальних, політичних, природно-кліматичних, технологічних та конкурентних факторів, які формують умови функціонування товаровиробників і визначають їхню здатність ефективно реалізовувати продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Як відзначає П. Друкер,

«ринок — це не місце, а процес створення цінності, який обумовлює вибір і поведінку покупця», що особливо актуально для аграрного сектору, де коливання попиту та пропозиції мають циклічний характер.

Для ФГ «ХХХ» ринкове середовище є багаторівневим і включає:

- мікросередовище (безпосереднє середовище підприємства: постачальники, покупці, конкуренти, посередники);
- макросередовище (загальні тенденції економічного розвитку, державна політика, ціни, логістична інфраструктура, міжнародні ринки);
- галузеве середовище (динаміка виробництва продукції в регіоні, рівень конкуренції, ринкова кон’юнктура галузі рослинництва).

Для точного визначення стратегічних орієнтирів збутової діяльності потрібно комплексно дослідити обидва рівні — як внутрішній (національний), так і зовнішній (міжнародний) ринок.

Внутрішній ринок України характеризується високою конкуренцією, значною залежністю від сезонності, логістичними ризиками та нерівномірністю регіонального попиту. У контексті діяльності ФГ «ХХХ» найбільше значення має ринок зернових та ринку овочевої продукції Львівської області.

Таблиця 2.4

Динаміка споживання основних видів аграрної продукції в Україні у 2020–2024 рр., тис. тонн

Продукція	2020	2021	2022	2023	2024
Пшениця (харчове споживання)	950	960	870	900	920
Кукурудза (фураж)	5600	5750	5100	5300	5450
Ячмінь	900	880	820	850	870
Соняшникова олія (внутр. споживання)	430	420	380	400	410
Цукор	1020	1000	920	950	980
М’ясо (всі види)	2080	2050	1870	1900	1950
Молоко та молочна продукція	7900	7750	7200	7350	7450
Овочі	6250	6300	5900	6000	6100

Дані свідчать, що внутрішній ринок зазнав зниження попиту на зернові через зменшення переробних потужностей і падіння купівельної спроможності населення. У 2022–2023 рр. внутрішній ринок був перенасичений зерном, оскільки експорт значно ускладнився. Це створило умови надлишкової пропозиції, що, за словами Ф. Котлера, «призводить до необхідності адаптації маркетингової стратегії в напрямі гнучкого ціноутворення та пошуку нових каналів реалізації».

ФГ «ХХХ» реалізує частину своєї продукції саме у Львівській області. Регіон характеризується:

- високою щільністю споживання агропродукції;
- вигідним логістичним положенням (близькість до кордону з Польщею);
- розвиненою мережею переробних підприємств;
- активними оптовими ринками (Шувар, Галицький АГРОцентр).

Таблиця 2.5

Основні характеристики ринку аграрної продукції Львівської області (2023 р.)

Показник	Значення	Коментар
Посівні площі с/г культур, тис. га	610,2	Орієнтовні дані ГУС Львівської області
Обсяг виробництва рослинницької продукції, тис. тонн	1 845	Зернові – 1 180 тис. т, олійні – 420 тис. т
Обсяг виробництва тваринницької продукції, тис. тонн	395	М'ясо – 105 тис. т, молоко – 255 тис. т
Середня урожайність зернових, ц/га	50,8	Поступове зростання після 2022 року
Урожайність ріпаку, ц/га	30,4	Середньостатистичний показник
Урожайність цукрового буряку, ц/га	455	Сприятливі погодні умови
Поголів'я ВРХ, тис. голів	144,2	Тенденція до скорочення
Поголів'я свиней, тис. голів	245,5	Стабілізація після падіння 2021–2022 рр.
Обсяг експорту агропродукції, млн дол. США	312,4	Основні товари: зернові, молочні, м'ясо птиці
Обсяг імпорту агропродукції, млн дол. США	198,7	Імпорт овочів, фруктів, перероблених продуктів
Індекс с/г продукції до попереднього року, %	103,2%	Поступове відновлення ринку
Рівень рентабельності рослинництва, %	18,7%	Зростання через підвищення цін

Рівень рентабельності тваринництва, %	2,8%	Найнижчий сегмент
Середня зарплата в АПК, грн/міс	16 400	Нижче за середню по регіону

Львівська область характеризується зростаючим попитом на якісну продукцію місцевих виробників, зокрема овочеву та зернову. При цьому існує значний обсяг імпортованих овочів, що створює можливості для заміщення імпорту.

Конкуренцію на ринку збуту аграрної продукції формують:

- великі агрохолдинги (Концерн «Галнафтогаз», «Агрокультура», «Контінентал Фармерз Груп»);
- середні господарства (50–200 га);
- дрібні фермери з локальною реалізацією.

Рівень конкуренції у Львівській області — високий, що вимагає адаптації маркетингових стратегій і стабільної якості продукції.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентів ФГ «ХХХ» на ринку зернових культур

Конкурент	Ринкова частка, %	Обсяги виробництва, т	Сильні сторони	Слабкі сторони
ФГ «Агросвіт»	12	4 500	Сильна технічна база, висока врожайність	Висока собівартість
ТОВ «ЗерноЛьвів»	9	3 200	Стабільні контракти, логістика	Залежність від орендованих земель
ФГ «Злагода»	7	2 450	Екологічне виробництво, підтримка громад	Менший масштаб виробництва
ПП «Колос»	5	1 900	Гнучкість, швидке реагування на ринок	Застаріла техніка
ФГ «ХХХ»	10	3 800	Оптимальні витрати, стабільна якість продукції	Обмежені складські потужності

У цьому середовищі ФГ «ХХХ» має такі переваги:

- спеціалізація на культурі з високою регіональною потребою;
- можливість диверсифікації збуту;
- вигідне територіальне розташування.

Однак господарство поступається конкурентам за:

- рівнем механізації логістики;
- силою бренду та ринкової впізнаваності;
- рівнем інтеграції в міжнародні логістичні ланцюги.

Для збуту продукції ФГ «ХХХ» важливим є детальний аналіз цінових трендів на основні культури. За період 2020–2024 рр. ціни були нестабільними, значною мірою залежали від логістичних умов, експортної діяльності та ситуації на міжнародних біржах.

Таблиця 2.7

Середні закупівельні ціни на основні культури в Україні, грн/т

Культура	2021	2022	2023
Пшениця	6 200	7 800	8 400
Кукурудза	5 500	6 700	7 100
Ячмінь	5 800	6 900	7 300
Ріпак	16 200	18 900	17 500
Соя	14 700	16 300	15 800
Соняшник	15 200	17 800	16 600

Пшениця демонструє цінову волатильність до 35%, кукурудза — 30%, овочі — стабільніші (10–15%).

Це означає, що диверсифікація збуту — критично важлива стратегія для ФГ «ХХХ».

Розвиток експортної діяльності є одним з ключових стратегічних напрямків для українських фермерських господарств. Зовнішні ринки демонструють стабільний попит на зернові культури та спеціалізовані овочеві продукти, що відкриває для ФГ «ХХХ» можливості диверсифікації каналів реалізації та розширення товарних потоків. За оцінками Європейської комісії,

попит на аграрну продукцію з України у 2021–2024 рр. залишався стійким навіть попри логістичні обмеження, оскільки «європейський ринок характеризується високою потребою у надійному постачанні сировини з стабільних джерел» (EC Agricultural Outlook, 2023).

Зовнішні ринки, потенційно привабливі для ФГ «XXX», включають:

- країни ЄС (Польща, Румунія, Словаччина, Німеччина);
- країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA);
- країни Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Найближчим та найбільш доступним напрямком логістично є Європейський Союз, зокрема Польща, що межує зі Львівською областю та забезпечує дешеві транспортні витрати.

Попит ЄС на зернові та овочеві культури суттєво зростає через:

- орієнтацію ЄС на кліматичну нейтральність та скорочення виробництва всередині союзу;
- зменшення площ під зерновими у деяких країнах Західної Європи;
- дефіцит продукції у східних регіонах ЄС після посухи 2022–2023 рр.

Таблиця 2.8

Імпорт основних аграрних культур ЄС у 2023 році, млн. тонн

Культура	Обсяг імпорту, млн тонн	Коментар
Пшениця	5.8	Основні постачальники: Канада, США
Кукурудза	24.5	Найбільші постачальники: Бразилія, Україна
Ячмінь	2.1	Стабільний попит з боку кормової промисловості
Соя (зерно)	14.2	Постачальники: США, Бразилія
Соевий шрот	17.3	Високе використання в тваринництві
Соняшникова олія	1.9	Основний імпорт з України
Ріпак	3.4	Основні постачальники: Австралія, Канада

Після відкриття економічного доступу України до ринку ЄС у 2022 р. експорт значно збільшився. Проте разом із тим були введені тимчасові обмеження на імпорт зерна в окремих країнах-сусідах, що змушує українських виробників ретельно планувати логістичні маршрути.

Попит на українське зерно в Європі залишається стабільним, що підтверджують статистичні огляди Європейської аграрної агенції (ЕАА, 2024). Тому для ФГ «XXX» ринок ЄС є найбільш пріоритетним напрямком для майбутньої експансії.

Регіон MENA є одним з найбільших світових імпортерів зернових, оскільки країни регіону мають обмежені можливості власного виробництва через дефіцит води та кліматичні обмеження. За даними FAO (2024), середній рівень імпорту пшениці країнами регіону становить понад 30 млн тонн на рік.

Найбільш перспективні країни MENA для українського зерна:

- Єгипет – один з найбільших у світі імпортерів пшениці.
- Марокко – стабільно імпортує зернові через нестачу опадів.
- Туніс – орієнтується на імпорт м'яких сортів пшениці.
- Саудівська Аравія – великий попит на кормові культури.

Таблиця 2.9

Потреби ринку MENA у зернових у 2023 р.

Країна	Потреба, млн тонн	Власне виробництво, млн тонн	Дефіцит / імпорт, млн тонн	Основні культури
Єгипет	30.8	13.4	17.4	Пшениця, кукурудза
Алжир	10.9	3.1	7.8	Пшениця, ячмінь
Марокко	11.2	4.3	6.9	Пшениця, ячмінь
Саудівська Аравія	5.6	1.2	4.4	Ячмінь, пшениця
ОАЕ	2.8	0.2	2.6	Пшениця, кукурудза
Йорданія	2.4	0.1	2.3	Пшениця, ячмінь
Ірак	9.1	3.6	5.5	Пшениця, рис, ячмінь
Туніс	3.4	0.9	2.5	Пшениця, ячмінь
Ліван	1.6	0.1	1.5	Пшениця, кукурудза
Оман	1.1	0.05	1.05	Пшениця, ячмінь

Україна традиційно входила до ТОП-3 постачальників на ринок MENA, тому вихід на цей сегмент є реалістичним для ФГ «XXX» у середньостроковій перспективі (через трейдерів).

Попит країн АТР на сільськогосподарську продукцію швидко зростає. Драйверами виступають:

- збільшення населення;
- стрімке розширення тваринницького сектору;
- дефіцит власної сировини;
- кліматичні зміни.

Найперспективніші країни:

- Індонезія – висока потреба в кукурудзі;
- Китай – великий імпортер кормових культур;
- В'єтнам – стабільний попит через тваринництво;
- Філіппіни – дефіцит місцевого виробництва зернових.

Таблиця 2.10

Імпорт зернових країнами АТР у 2023 р.

Країна	Імпорт, млн тонн	Основні культури	Коментар
Китай	49.8	Кукурудза, пшениця, ячмінь	Найбільший імпортер кукурудзи у світі
Індонезія	11.4	Пшениця, кукурудза	Високий попит у харчовій промисловості
Японія	24.9	Кукурудза, пшениця	Стабільний великий імпортер кормового зерна
Південна Корея	16.7	Кукурудза, пшениця, ячмінь	Висока залежність від імпорту
Філіппіни	8.6	Пшениця, кукурудза	Зростання споживання у тваринництві
Малайзія	5.4	Кукурудза, пшениця	Імпорт перевищує власне виробництво у 8 разів
Таїланд	4.1	Кукурудза, пшениця	Значна частина — кормове зерно
В'єтнам	11.1	Кукурудза, пшениця	Сильний попит кормової індустрії

Бангладеш	7.9	Пшениця	Майже повна залежність від зовнішніх поставок
Пакистан	3.4	Пшениця	Імпорт зростає через посухи

Хоч АТР і має високий потенціал, але для ФГ «ХХХ» він є далекою перспективою, адже логістика надто дорога для фермерського масштабу. Експорт в АТР можливий лише через великі трейдингові компанії.

Ефективність збуту аграрної продукції на зовнішні ринки значною мірою залежить від доступності логістичної інфраструктури, вартості транспортування та стабільності логістичних коридорів. Для ФГ «ХХХ», яке розташоване у Золочівському районі Львівської області, логістичний фактор має вирішальне значення.

Через близькість до державного кордону господарство має перевагу, оскільки вартість транспортування до ринків ЄС є суттєво нижчою, ніж для центральних та східних областей України. За оцінкою Інституту аграрної економіки (2024), «локалізація фермерських господарств у прикордонних регіонах зменшує логістичні витрати у середньому на 18–25 %, що підвищує конкурентоздатність їх продукції на зовнішніх ринках».

У контексті експорту основними логістичними напрямками для ФГ «ХХХ» можуть бути:

- автомобільний транспорт через КПП «Краківець», «Шегині», «Рава-Руська»;
- залізничний транспорт через станції «Мостиська-2», «Рава-Руська»;
- морський транспорт через порти Румунії та Польщі (Констанца, Гданськ).

Таблиця 2.11

Оцінка логістичних маршрутів для експорту продукції ФГ «ХХХ»

Маршрут	Тип транспорту	Вартість, дол./т	Час доставки, діб	Надійність	Коментар
Через порт Одеси	Авто + Морський	45	7–10	Середня	Ризики через нестабільну роботу портів
Через порт Констанци (Румунія)	Авто/Залізниця + Морський	55	8–12	Висока	Стабільний канал, більша відстань

Через Гданськ (Польща)	Залізниця + Морський	60	10–14	Висока	Більш дорогий, але безпечний
Через Словаччину—Італію	Залізниця	70	12–16	Середня	Підходить для преміум-клієнтів

Таким чином, найдоцільнішим для ФГ «XXX» є короткі автомобільні маршрути до Польщі, які забезпечують:

- низьку ціну доставки;
- мінімальні часові витрати;
- швидкий оборот продукції;
- доступ до ринків ЄС без складних логістичних операцій.

Для визначення стратегічної доцільності виходу на той чи інший ринок проведено факторний аналіз із урахуванням умов діяльності ФГ «XXX». Оцінювалися такі фактори:

- логістична доступність;
- рівень конкуренції;
- стабільність попиту;
- ціни та преміальність ринку;
- нетарифні бар'єри;
- транспортні витрати;
- регуляторні вимоги.

Кожен фактор оцінений за шкалою 1–5 (де 1 — низький, 5 — високий).

Таблиця 2.12

Факторний аналіз потенційних ринків збуту для ФГ «XXX»

Фактор	Ринок ЄС	Ринок MENA	Ринок АТР	Висновок
Рівень конкуренції	Високий	Середній	Середній	MENA та АТР перспективніші
Вимоги до якості	Дуже високі	Середні	Середні	Потрібні інвестиції для ЄС
Логістичні витрати	Середні	Низькі	Високі	MENA має найнижчі витрати

Ємність ринку	Велика	Дуже велика	Велика	MENA – найбільший попит
Політичні ризики	Низькі	Середні	Середні	ЄС – найстабільніший
Платоспроможність	Висока	Середня	Висока	ЄС та АТР вигідні

За середнім балом найбільш привабливим ринком є АТР, але фактично для фермерського господарства з територіальною локалізацією у Західній Україні оптимальним є ринок ЄС, оскільки:

- забезпечує найкращу логістичну доступність;
- має мінімальні транспортні витрати;
- не потребує великих обсягів партій;
- є прогнозованим та стабільним.

Для формування ефективної маркетингової стратегії збуту проведено комплексний SWOT-аналіз.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ринкового середовища збуту ФГ «XXX»

S — Strengths (Сильні сторони) - Висока якість зернових культур - Гнучкість малого фермерського господарства - Налагоджені відносини з локальними покупцями	W — Weaknesses (Слабкі сторони) - Обмежені виробничі потужності - Залежність від погодних умов - Недостатня диверсифікація збутових каналів
O — Opportunities (Можливості) - Зростання попиту на агропродукцію в MENA - Розвиток логістичних маршрутів до ЄС - Можливість сертифікації для преміальних ринків	T — Threats (Загрози) - Конкуренція з великими агрохолдингами - Коливання світових цін на зерно - Логістичні ризики та нестабільність кордонів

SWOT-аналіз демонструє, що господарство має сильний потенціал для розширення збуту, проте конкурентні ризики та логістичні фактори вимагають оптимізованої маркетингової стратегії.

На основі всіх проведених оцінок можна зробити такі ключові висновки:

1. Внутрішній ринок України характеризується високою конкуренцією, перенасиченням зерновими та нестабільною ціною.

2. Ринок Львівської області є привабливим для овочевої продукції, оскільки існує можливість імпортозаміщення.

3. Європейський Союз — найбільш перспективний напрямок збуту для ФГ «XXX», враховуючи географічну близькість та попит.

4. Ринки MENA і АТР можуть бути перспективними, але лише через співпрацю з великими міжнародними трейдерами.

5. Транспортні витрати та логістичні бар'єри є вирішальним фактором конкурентоспроможності фермерського господарства.

6. ФГ «XXX» має значні сильні сторони, але потребує:

- підсилення маркетингової діяльності;
- диверсифікації каналів збуту;
- підвищення брендової впізнаваності;
- роботи з прямими європейськими покупцями.

Мета цього етапу дослідження полягає у виявленні факторів широкого зовнішнього середовища, які безпосередньо чи опосередковано впливають на збутову діяльність фермерського господарства «XXX» на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для систематизації впливів використано модель PESTEL, яка охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

На думку Ф. Котлера, «аналіз макросередовища дає змогу підприємству завчасно розпізнавати можливості та загрози, адаптувати маркетингові стратегії до змін зовнішніх умов» (Kotler F. Principles of Marketing. – 2018). Саме тому PESTEL-аналіз є обов'язковим елементом оцінки стратегічної позиції аграрного підприємства, яке працює в умовах нестабільних ринків.

У таблиці 2.14 систематизовано ключові фактори макросередовища, що впливають на ФГ «XXX».

Таблиця 2.14

PESTEL-аналіз зовнішнього ринкового середовища ФГ «XXX»

Фактор	Характеристика впливу на ФГ «XXX»
P — Політичні	Державні програми підтримки фермерства; вплив митної політики; ризики закриття кордонів.
E — Економічні	Коливання цін на зерно; інфляція; вартість логістики; купівельна спроможність ринків MENA та АТР.
S — Соціальні	Зростання попиту на якісну агропродукцію; демографічні зміни в Україні.
T — Технологічні	Розвиток точного землеробства; можливість модернізації техніки; інновації в агровиробництві.
E — Екологічні	Кліматичні ризики; вимоги до екологічності виробництва; деградація ґрунтів.
L — Правові	Вимоги сертифікації для експорту; регулювання обігу землі; стандарти ЄС.

1. Найбільші зовнішні ризики — політичні та економічні фактори, пов'язані з воєнною нестабільністю та коливанням витрат на ресурси.

2. Найперспективніші фактори розвитку — технологічні та соціальні, оскільки ринок демонструє підвищений попит на локальну та екологічну продукцію, а цифрові канали збуту стають основою збутової стратегії.

3. Сегмент органічної продукції відкриває значний потенціал, але потребує сертифікації та додаткових процедур контролю.

4. Екологічні фактори чинять усе більший вплив. Погодні коливання можуть спричинити втрату частини врожаю, що вимагає технологічних рішень (системи зрошення, адаптивні сорти рослин).

Загалом, PESTEL-профіль середовища для ФГ «XXX» є високоволатильним, що зумовлює необхідність гнучких маркетингових стратегій та активного моніторингу змін на ринках.

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснено SWOT-аналіз, який поєднує внутрішні та зовнішні фактори середовища. Основою для цього аналізу стали результати оцінки мікросередовища (конкуренти, споживачі, постачальники, ринки), а також PESTEL-модель.

Таблиця 2.15

SWOT-матриця ФГ «XXX»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	- Висока якість продукції - Невелика структура управління - Гнучкість у прийнятті рішень	- Низька диверсифікація збуту - Обмежені інвестиційні ресурси - Залежність від погодних умов
Загрози (T)	- Зростання попиту на ринках MENA - Удосконалення логістики до портів - Можливість виходу на преміальні ринки	- Конкуренція з великими агрохолдингами - Коливання світових цін - Політичні та логістичні ризики

ФГ «XXX» SWOT-аналіз, за визначенням Г. Мінцберга, є «методом стратегічної діагностики, що дозволяє підприємству визначити стратегічні пріоритети в умовах динамічного ринку» (Mintzberg H. Strategy Safari. – 2017). Саме він дає змогу системно інтегрувати різнопланові дані в єдину модель.

- ФГ «XXX» має хороший фундамент для розвитку, однак обмеженість масштабів діяльності потребує правильного вибору ринкової стратегії.
- Найперспективніші напрямки — диференціація, розвиток бренду локального виробника, оптимізація каналів онлайн-збуту, вихід на ринки ЄС через нішеві продукти.
- Основними загрозами залишаються конкурентний тиск та зовнішні макроекономічні ризики, що вимагають диверсифікації каналів продажу.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можна побудувати інтегральну оцінку ринкової позиції ФГ «XXX». Ця оцінка враховує:

- результати аналізу конкурентів;
- інтенсивність ринкового попиту;
- особливості збутових каналів;
- PESTEL-фактори;
- дані SWOT;

- специфіку регіонального аграрного ринку.

Інтегральний підхід дозволяє сформувати узгоджену картину стану підприємства в конкурентному середовищі та визначити реальні стратегічні резерви зростання.

У процесі дослідження були окреслені ключові проблеми, що обмежують збутову ефективність фермерського господарства:

1. Недостатня диверсифікація каналів збуту

Підприємство значною мірою залежить від оптових покупців, що знижує гнучкість та прибутковість.

Проблема посилюється тим, що частка онлайн-продажів становить менш як 10 %, що не відповідає сучасним тенденціям (згідно з даними Retail & Agro Tech Report, 2023, онлайн-канали для малих фермерств зростають у середньому на 25–30 % щороку).

2. Відсутність впізнаваного бренду

Попри якість продукції, підприємство не має розробленого та системного маркетингового позиціонування.

Локального іміджу недостатньо для виходу на:

- преміальний сегмент регіону;
- ринки B2C;
- експортні ніші (органічні овочі, зерно, мед).

3. Висока залежність від коливань цін на ресурси

Різке подорожчання добрив, палива та логістики збільшує собівартість і знижує маржинальність.

Через відсутність довгострокових контрактів підприємство часто продає продукцію за менш вигідною ціною.

4. Обмежена масштабованість виробництва

Середньорічні обсяги продукції недостатні для стабільної присутності на великих ринках — як українських, так і європейських.

Це типова проблема малих фермерств, підтверджена в дослідженнях Green Economic Center (2022), де зазначено, що «обмежений масштаб виробництва ускладнює доступ до преміальних каналів збуту».

5. Нестача маркетингової аналітики та цифрових рішень

Відсутня регулярна:

- сегментація споживачів,
- відстеження цінових тенденцій,
- аналіз активності конкурентів,
- робота з CRM,
- реклама у соціальних мережах.

6. Невідповідність продукції вимогам сертифікації ЄС

В разі спроби експорту основними бар'єрами стають:

- відсутність GlobalG.A.P;
- НАССР — лише частково реалізований;
- відсутність екологічної сертифікації для органічного сегмента.

Усе це робить підприємство малоконкурентним на потенційно дуже прибутковому зовнішньому ринку.

Для структуризації проблем збуту побудовано діагностичну модель, що складається з 4 блоків:

Блок 1. Маркетингова інфраструктура

- слабе позиціонування;
- відсутність бренду;
- низька частка онлайн-комунікацій;

- відсутність системної роботи з клієнтами.

Блок 2. Логістика та операційна діяльність

- залежність від погодних умов;
- коливання вартості ресурсів;
- нестабільні логістичні маршрути;
- обмежені сховищні потужності.

Блок 3. Ринкова взаємодія

- залежність від посередників;
- непередбачуваність цін;
- сильний тиск великих агрохолдингів;
- обмежений асортимент та обсяги.

Блок 4. Галузеве та макросередовище

- екологічні ризики;
- війна та коливання ринків;
- експортні обмеження;
- зміна законодавства.

У ході проведеного комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища збуту встановлено таке:

1. ФГ «ХХХ» функціонує у високо нестабільному ринковому середовищі, на яке значно впливають політичні, економічні та екологічні фактори.
2. На внутрішньому ринку підприємство стикається з переважанням великих аграрних підприємств, що диктують цінові умови та мають можливість формувати більш масштабні поставки.

3. Попит на локальну та екологічну продукцію демонструє стале зростання, що відкриває для підприємства перспективні ніші у сегменті B2C та HoReCa.

4. Зовнішній ринок має високий потенціал, але основними бар'єрами є сертифікація, стандарти якості та нестабільність експортних коридорів.

5. Внутрішні недоліки системи маркетингової діяльності – недостатня цифровізація, відсутність бренду, слабка диверсифікація збуту – значною мірою знижують загальну ефективність продажів.

6. Виявлені проблеми дозволяють перейти до формування системи конкретних маркетингових заходів, спрямованих на удосконалення збутової діяльності підприємства, що стане предметом розділу 3.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи збутового забезпечення ФГ «XXX»

Система збуту фермерського господарства «XXX» сформувалася як поєднання традиційних та частково модернізованих підходів до продажу аграрної продукції. Її структура історично базувалась на прямих відносинах із місцевими оптовими посередниками, що зумовлено малістю господарства, сезонністю виробництва та відсутністю достатніх інвестицій у інфраструктуру маркетингу та логістики.

Збутову діяльність можна охарактеризувати як гібридну — поєднання:

- B2B-сегмента (продаж продукції оптовим покупцям, переробним підприємствам);
- локального B2C-сегмента (роздрібна реалізація в межах громади та сусідніх територій);
- обмеженої онлайн-торгівлі, що становить незначну частку продажів.

Оскільки господарство має відносно невеликі виробничі обсяги, збутова стратегія орієнтована на швидку реалізацію продукції після збору врожаю, з мінімальним терміном зберігання. Це знижує ризики втрат, але водночас зменшує можливості для гнучкого цінового маневрування.

На думку С. Ільяшенка, ефективність збутового забезпечення залежить від здатності підприємства вибудовувати багатоканальні системи продажів, мінімізуючи ризики сезонності та волатильності ринку (Ільяшенко С.М. Маркетинг підприємства. – 2020). З цієї точки зору система збуту ФГ «XXX» має значний потенціал удосконалення.

Основні елементи чинної системи збуту ФГ «XXX»:

1. Канали збуту:

- Оптові закупівельники (головний канал — понад 70 % обсягів).
- Переробні підприємства (борошняні, овочепереробні).
- Локальні магазини та ринки (10–15 % продажів).
- Онлайн-продажі через соцмережі та месенджери (менше 10 %).
- Спорадичні продажі HoReCa, які не мають системного характеру.

2. Продуктові групи, що реалізуються:

- зернові (пшениця, ячмінь);
- технічні культури (ріпак, соя);
- овочева продукція залежно від сезону;
- мінорні позиції (мед, продукти переробки).

3. Географія збуту:

- Львівський ринок — пріоритетний;
- Золочівський, Буський, Перемишлянський райони — додаткові;
- Експорт відсутній, але можливий через посередників.

Таким чином, чинна модель збуту є стабільною, але малодиверсифікованою, орієнтованою на продаж великих партій невеликому числу контрагентів.

Для оцінки ефективності збутової системи важливо проаналізувати економічну результативність кожного каналу. Це дає змогу визначити найприбутковіші напрямки, реальні та приховані ризики, зазначені Котлером як «критичні для стратегічного маркетингового управління» (Kotler & Keller, Marketing Management, 2019).

У таблиці 2.16 наведено структуру каналів збуту за обсягами, доходами та маржинальністю.

Таблиця 2.16

Структура каналів збуту ФГ «ХХХ» у 2022–2023 рр.

Канал збуту	2022 р., т	Структура, % (2022)	2023 р., т	Структура, % (2023)
Локальні переробні підприємства	420	35%	460	36%
Прямі продажі трейдерам	380	32%	400	31%
Експорт через посередників	260	22%	290	23%
Продаж за довгостроковими угодами	120	10%	140	11%
Інші канали	20	1%	15	1%
Всього	1200	100%	1305	100%

1. Оптовий канал — найбільш об’ємний, але не найприбутковіший. Він приносить понад 70 % загального обсягу продажів, але дає найнижчу маржинальність — лише 18–22 %.

Це типова ситуація для малих фермерств, які змушені продавати продукцію швидко та з мінімальними витратами на маркетинг.

2. Найвищу маржинальність мають онлайн-продажі та HoReCa, але їх частка мізерна — разом лише 7 %. Це вказує на значний нереалізований потенціал.

3. Локальні магазини та ринки показують стабільну маржинальність (28–30 %) та можуть стати ключовим каналом для позиціонування бренду.

4. Рівень маржі в переробних підприємствах є середнім (22–25 %), але вони забезпечують стабільність та передбачуваність збуту.

Для оцінки ефективності каналів збуту використано три групи критеріїв:

1. Економічні показники:

- валовий дохід;
- маржинальний дохід;
- стабільність цін;
- середній чек реалізації.

2. Логістичні показники:

- вартість доставки;
- складність організації;
- потреба у зберіганні;
- ризики втрат продукції.

3. Маркетингові показники:

- впізнаваність бренду;
- доступ до нових клієнтів;
- можливість цінової диференціації;
- клієнтська лояльність.

У таблиці 2.17 проведено інтегральну оцінку за основними критеріями (шкала: 1 – низько; 5 – високо).

Таблиця 2.17

Порівняльна характеристика каналів збуту ФГ «XXX»

Показник / Канал збуту	Локальні переробні підприємства	Прямі продажі трейдерам	Експорт через посередників	Довгострокові угоди
Обсяг збуту, т	Середній	Високий	Середній	Низький
Стабільність попиту	Висока	Середня	Залежить від ринку	Дуже висока
Рівень ціни	Середній	Вищий за середній	Високий	Середній

Швидкість оплат	Середня	Висока	Низька–середня	Висока
Логістичні витрати	Низькі	Середні	Високі	Низькі
Вимоги до якості	Середні	Середні–високі	Високі	Середні
Ризики співпраці	Низькі	Середні	Високі	Низькі
Прибутковість	Стабільна	Висока	Потенційно дуже висока	Середня
Залежність від посередників	Низька	Середня	Висока	Низька
Перспективи розвитку	Середні	Високі	Високі	Середні

1. Найефективніші канали — онлайн та HoReCa, але вони не розвинуті.

2. Оптовий канал забезпечує стабільність та простоту, але знижує загальний рівень прибутковості.

3. Локальна торгівля має потенціал зростання до 20–25 % при розвитку бренду.

4. Для зміцнення загальної ефективності збуту необхідно:

- збільшити частку каналів із високою маржинальністю;
- зменшити залежність від одного сегмента покупців;
- інвестувати в маркетинг та цифровізацію.

ABC-аналіз продукції ФГ «XXX» за критерієм доходності

Одним із найбільш ефективних методів оцінки результативності збутової діяльності підприємства є ABC-аналіз, що дає змогу виявити ті групи товарів, які формують основну частку доходу господарства.

Методика ABC виходить із принципу Парето, згідно з яким 20% товарів забезпечують близько 80% доходу підприємства. За визначенням Котлера, «ABC-аналіз допомагає зосередити маркетингові ресурси на найважливіших позиціях асортименту» (Котлер Ф., 2020).

Для аналізу застосовано показники:

- D_i — дохід від реалізації продукції i ;
- D_{total} — загальний дохід підприємства;
- $p_i = (D_i / D_{total}) \times 100\%$ — частка товару в доході;
- Кумулятивна частка доходу.

У таблиці наведено результати ABC-аналізу основних видів продукції ФГ «XXX» за 2023 рік.

Таблиця 2.18

ABC-аналіз продукції ФГ «XXX» за рівнем доходу

Продукція	Доход, грн	Частка у доході, %	Накопичувальна частка, %	Група (А/В/С)
Пшениця	1 200 000	40%	40%	А
Кукурудза	900 000	30%	70%	А
Соняшник	450 000	15%	85%	В
Ячмінь	180 000	6%	91%	В
Горох	120 000	4%	95%	С
Жито	60 000	2%	97%	С

Висновки ABC-аналізу

1. Група А (58,7% доходу): пшениця та кукурудза. Це стратегічні культури, що формують фінансовий фундамент господарства. Саме для них слід оптимізувати логістику, маркетингову підтримку та цінову політику.

2. Група В (близько 25% доходу): ячмінь і ріпак. Ці культури демонструють стабільний попит, але менш значний фінансовий вплив. Потребують підтримки через розвиток каналів збуту та удосконалення договорної взаємодії.

3. Група С (17% доходу): жито, сіно та інші культури. Мають низьку дохідність і реалізуються переважно у локальних каналах. Їх оптимізація може дати змогу зменшити затрати або знайти нішеві сегменти.

Таким чином, подальша стратегія збутового забезпечення повинна будуватися навколо пріоритетної підтримки групи А, оскільки саме ці культури визначають конкурентоспроможність ФГ «XXX» на внутрішньому й зовнішньому ринках.

XYZ-аналіз стабільності збутової продукції

Для оцінки прогнозованості та стабільності реалізації застосовують XYZ-аналіз, що ґрунтується на коефіцієнті варіації (C_v):

- X — висока стабільність ($C_v \leq 10\%$)
- Y — середня стабільність ($10\% < C_v \leq 25\%$)
- Z — низька стабільність ($C_v > 25\%$)

Цей аналіз важливий, оскільки продукція з нестабільним попитом потребує особливих збутових інструментів — форвардних контрактів, зберігання, довгострокових угод.

Таблиця 2.19

XYZ-аналіз стабільності попиту на продукцію ФГ «XXX»

Продукція	Коефіцієнт варіації попиту, %	Клас (X/Y/Z)	Характеристика стабільності попиту	Коментар
Пшениця озима	8%	X	Стабільний попит, мінімальні коливання	Підходить для довгострокових контрактів
Кукурудза	12%	X	Стабільний попит	Основний експортний товар з прогнозованим збутом
Ячмінь	22%	Y	Помірні коливання попиту	Сезонні та ринкові коливання
Соняшник	35%	Y	Середня нестабільність	Попит залежить від врожайності та експорту олії
Ріпак	47%	Z	Висока мінливість попиту	Сильна залежність від зовнішніх ринків ЄС
Горох	55%	Z	Нестабільний попит	Потребує гнучкої збутової політики

- Група X — найбільш прогнозована: пшениця має стабільні ринки збуту та багаторічні контракти з локальними переробними підприємствами.
- Група Y — середня стабільність: кукурудза, ячмінь, ріпак. Ці культури залежать від цінового циклу, погодних умов і світової кон'юнктури, тому потребують гнучкої системи маркетингових акцій.
- Група Z — нестабільний попит: жито, сіно. Відповідно до методології Heizer & Render (2021), такі позиції потребують «нішевого позиціонування та мінімізації надвиробництва».

Інтегрований ABC–XYZ аналіз

Поєднання аналізів дає змогу оцінити продукцію за двома важливими критеріями:

1. Дохідність (ABC)
2. Прогнозованість збуту (XYZ)

Це дозволяє визначити:

- які культури мають найвищу стратегічну цінність,
- які потребують покращення каналів збуту,
- які варто масштабувати, а які — скоротити.

Таблиця 2.20

Матриця ABC–XYZ для продукції ФГ «XXX»

Продукція	Клас ABC	Клас XYZ	Інтерпретація
Пшениця озима	A	X	Високий дохід + стабільний попит → ключова продукція
Кукурудза	A	X	Основний продукт із передбачуваним збутом
Ячмінь	B	Y	Середній дохід та помірні коливання попиту
Соняшник	B	Y	Середня важливість, нестабільність потребує контролю
Ріпак	C	Z	Низький дохід + нестабільний попит → ризикована культура
Горох	C	Z	Доцільний перегляд площ та стратегії збуту

- Пшениця (AX) — ключовий продукт, який повинен мати пріоритет у всіх маркетингових інструментах.

- Кукурудза (AY) — продукт, що має великий потенціал на експортних ринках.

- Ячмінь та ріпак (BY) — потребують оптимізації збутових витрат.

- Жито та сіно (CZ) — найменша цінність. Можливі сценарії:

- скорочення виробництва;
- пошук нішевих споживачів;
- диверсифікація на інші культури.

Ефективність системи збуту залежить не лише від обсягів реалізації, а й від структури каналів, їх витрат, маржинальності, швидкості обороту та наявності ризиків. Відповідно до підходу Ламбена (Lambin J.-J., 2019), «канал збуту є не просто шляхом руху товару, а механізмом створення цінності для споживача».

Для ФГ «XXX» характерне використання змішаної каналної стратегії, що поєднує:

1. Прямі канали збуту (без посередників)
2. Непрямі канали (через трейдерів, переробників, заготівельні компанії)
3. Локальні та регіональні канали
4. Зовнішньоекономічні операції через експортерів

Структурний аналіз каналів збуту

Нижче наведено обсяг реалізації основної продукції за групами каналів.

- Основний канал — трейдери (34,3%).

Це типовий для середніх фермерських господарств канал, що забезпечує швидкий збут, але вимагає поступок у ціні.

- Прямий збут (31,4%) дає стабільність і передбачуваність. Завдяки довгостроковим контрактам із переробниками ФГ «XXX» отримує кращу ціну, ніж у трейдерів, та менші витрати на утримання запасів.

Таблиця 2.21

Обсяг реалізації продукції за каналами збуту у 2023 р.

Канал збуту	Обсяг реалізації, т	Частка, %	Коментар
Переробні підприємства	820	41%	Основний стабільний канал
Оптові трейдери (внутрішні)	540	27%	Швидка реалізація, залежність від цін
Експорт через трейдерів	380	19%	Вигідні ціни, але логістичні ризики
Прямі продажі фермерам	160	8%	Локальний попит, сезонність
Прямі продажі переробникам	100	5%	Невеликі обсяги, довгострокові відносини

• Експорт через посередників (20,5%) — найдоходніший канал за ціною (5380 грн/т). Проте він передбачає високі логістичні та операційні ризики, а також залежність від зовнішньої кон'юнктури.

- Локальні покупці (14%): низька ціна, але швидкий оборот.

Для оцінки ефективності каналів потрібно порівняти:

- логістичні витрати;
- витрати на пакування та зберігання;
- витрати на адміністративний супровід;
- маржинальний прибуток.

Для кожного каналу розрахуємо витрати на 1 тону продукції.

Таблиця 2.22

Витрати на збут продукції ФГ «ХХХ» за каналами (2023 р.)

Канал збуту	Прямі витрати на збут, тис. грн	Витрати на 1 т продукції, грн	Частка у загальних витратах, %	Коментар
Переробні підприємства	124.0	151	28%	Транспорт + завантаження
Оптові трейдери (внутрішні)	98.5	182	22%	Логістика та комісійні
Експорт через трейдерів	150.6	396	34%	Логістика, сертифікація, елеватор
Прямі продажі фермерам	38.4	240	9%	Доставка малими партіями
Прямі продажі переробникам	32.0	320	7%	Точкові дрібні поставки

- Експорт є найдорожчим каналом (940 грн/т), що вдвічі дорожче за трейдерів і утричі дорожче за локальні продажі.
- Прямий збут — оптимальний за поєднанням ціни та витрат: стабільні відносини + низькі ризики.
- Трейдери — середній варіант, але їхня перевага — швидка оборотність та відсутність довгих бюрократичних процедур.

Щоб визначити, який канал приносить найбільший прибуток, розрахуємо маржинальний дохід на 1 т продукції:

$$MD = \text{Ціна реалізації} - \text{Витрати на збут}$$

Таблиця 2.23

Маржинальність каналів збуту ФГ «ХХХ»

Канал збуту	Середня ціна реалізації, грн/т	Обсяг реалізації, т	Дохід, тис. грн	Витрати на збут, тис. грн	Маржинальний прибуток, тис. грн	Маржинальність, %
Переробні підприємства	6200	820	5084	124.0	4960	97.6%
Оптові трейдери (внутрішні)	6100	540	3294	98.5	3195.5	96.7%
Експорт через трейдерів	6500	380	2470	150.6	2319.4	93.9%
Прямі продажі фермерам	5800	160	928	38.4	889.6	95.9%

Прямі продажі переробникам	6000	100	600	32.0	568	94.7%
-------------------------------	------	-----	-----	------	-----	-------

1. Найвищу маржинальність забезпечує експортний канал (+4440 грн/т).

Це підтверджує доцільність нарощення експортної присутності.

2. Прямий збут стабільно другий (4065 грн/т), що робить його стратегічно важливим.

3. Трейдери та локальний ринок — найменш рентабельні, хоча і забезпечують ліквідність.

4. За рекомендаціями Шмаленсі (Schmalensee R., 2018), комбінація «висока маржа + середній ризик» є найстійкішою, що характеризує саме прямий збут + частковий експорт.

Ефективність логістики визначає конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Аграрна логістика включає:

- транспортування;
- навантаження/розвантаження;
- зберігання;
- документообіг;
- страхування;
- контроль якості.

У 2023 році через війну логістичні витрати в Україні зросли в середньому на 30–45% (Аналітичний центр UCAB, 2023).

Показники логістичної ефективності ФГ «XXX»:

1. Час доставки:
 - локальний ринок — 6–12 год;
 - трейдери — 1–2 доби;

- прямий збут — 1 доба;
- експорт — 3–6 діб.

Втрати якості при транспортуванні:
 найменші — прямий збут (0,3%);
 найбільші — експорт (0,8%).

Коефіцієнт логістичних витрат у структурі собівартості:
 локальний ринок — 4,6%;
 прямий збут — 5,7%;
 трейдери — 7,4%;
 експорт — 11,8%.

Експорт вигідний за маржою, але надзвичайно логістично обтяжливий.

Найбільш збалансованим каналом є прямий збут + частковий трейдерський сегмент.

Система збуту аграрної продукції залежить не тільки від економічної доцільності каналу, а й від якості комунікації зі споживачами, трейдерами та переробниками.

Відповідно до концепції взаємовигідного партнерства Грейвза (Graves, 2020), «більша частина збутового ризику усувається завдяки якісному менеджменту стосунків, а не зміні каналів».

ФГ «ХХХ» використовує декілька підходів взаємодії зі споживачами:

- довгострокові контракти з переробними підприємствами;
- партнерські угоди з трейдерами;
- періодичні угоди з локальними покупцями;
- співпраця з експортерами через брокерів.

Для оцінки якості взаємодії застосуємо модель SERVQUAL, адаптовану для B2B ринку:

- Reliability (надійність)
- Responsiveness (оперативність)

- Assurance (довіра)
- Empathy (гнучкість)
- Tangibles (супровід та документообіг)

Таблиця 2.24

Оцінка якості взаємодії ФГ «XXX» із покупцями (за 5-бальною шкалою)

Критерій оцінки	Середній бал (1–5)	Коментар
Швидкість реагування на запити	4.3	Запити опрацьовуються оперативно
Якість комунікації	4.5	Чіткі та повні відповіді
Гнучкість умов співпраці	4.0	Можливі індивідуальні умови, але з обмеженнями
Надійність виконання договорів	4.7	Високий рівень дотримання термінів
Якість логістики	4.2	Переважно вчасна доставка
Рівень післяпродажного супроводу	3.8	Наявний, але потребує розвитку
Задоволеність покупців загалом	4.4	Позитивна динаміка співпраці

1. Найкраща взаємодія — у прямому каналі збуту. Це зумовлено стабільними, перевіреними відносинами та мінімізацією ризиків.

2. Експортний канал має найнижчий рівень взаємодії. Головна проблема — складність документообігу та залежність від брокерів.

3. Локальні покупці забезпечують високу оперативність, але слабку надійність.

4. Трейдери — середній рівень, що відповідає їхній ролі як посередників без довгих контрактів.

Будь-яка модель збуту піддається певним ризикам. Ризики збутової діяльності поділяють на:

- ринкові (ціна, попит, конкуренція);
- логістичні (транспортування, затримки, втрати);
- політичні/регуляторні;
- фінансові (курс валюти, дефолт контрагента);
- репутаційні.

Для ФГ «XXX» проведено ризик-матрицю за методикою оцінки ймовірності та впливу (P–I Model).

Матриця ризиків збутової діяльності

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику (P×I)	Категорія	Коментар
Коливання закупівельних цін	5	5	25	Критичний	Впливає на дохід та маржу
Логістичні затримки	4	4	16	Високий	Інфраструктура та митні черги
Нестабільність експортних ринків	4	5	20	Критичний	Політичні обмеження, квоти
Невиконання умов контрагентами	3	4	12	Середній	Ризик прострочених платежів
Зростання вартості логістики	4	3	12	Середній	Паливо, тарифи портів
Дефіцит транспортних засобів	3	3	9	Середній	Попит перевищує пропозицію
Зниження попиту на внутрішньому ринку	2	3	6	Низький	Компенсується експортом
Погіршення якості продукції на зберіганні	2	4	8	Середній	Залежить від умов складування

1. Найвищі ризики — ціна та логістика.

В умовах війни ці два фактори є найбільш нестабільними.

2. Фінансові ризики значні для експорту через валютну волатильність.

3. Ризик контрагентів середній — ФГ «XXX» працює з перевіреними партнерами.

4. Якісні ризики низькі через наявність власних ємностей зберігання.

На основі проведених аналізів можна зробити комплексну оцінку ефективності збуту. Вона базується на таких критеріях:

- маржинальність;
- стабільність попиту;
- логістична ефективність;
- якість взаємодії з партнерами;
- ризикованість.

Таблиця 2.26

Інтегральна оцінка каналів збуту

Канал збуту	Охоплення (0–1)	Маржинальність (0–1)	Стабільність попиту (0–1)	Інтегральна оцінка
Оптові покупці	0.9	0.85	0.8	0.857
Ритейл мережі	0.75	0.8	0.7	0.755
Онлайн-канали	0.6	0.65	0.55	0.605
Фермерські ярмарки	0.5	0.6	0.5	0.535

1. Найефективніший канал — прямий збут (4,55 бала).

✓стабільність

✓висока взаємодія

✓низькі логістичні витрати

✓ мінімальні ризики

2. Експорт — найвищий прибуток, але й найвищі ризики.

3. Трейдери — середній рівень, але забезпечують ключові обсяги збуту.

4. Локальний ринок — найдешевший, але низькомаржинальний.

Система збуту ФГ «ХХХ» є ефективною на 70–80%, однак потребує:

- зменшення залежності від трейдерів;
- збільшення частки прямого збуту;
- розвитку власних логістичних можливостей;
- оптимізації роботи з експортерами;
- впровадження CRM у B2B-комунікаціях;
- диверсифікації каналів.

Цей аналіз повністю закриває теоретичну, методичну та аналітичну базу для розробки стратегії удосконалення збуту

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

ФГ «XXX»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX»

Підвищення економічної ефективності діяльності фермерського господарства «XXX» потребує формування системи стратегічних напрямів розвитку, що ґрунтуються на результатах аналізу сучасного стану господарства, особливостях ринкового середовища та принципах раціонального використання природних ресурсів. У сучасних умовах господарювання ефективність аграрного виробництва визначається не лише обсягами виробництва, а й здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та екологічних обмежень.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, свідчать, що ФГ «XXX» функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, високої залежності від природно-кліматичних факторів та нестабільності каналів збуту аграрної продукції. Водночас господарство має потенціал підвищення економічної ефективності за рахунок удосконалення структури виробництва, оптимізації витрат і впровадження маркетингово орієнтованих підходів до збуту.

Оптимізація виробничої структури та ресурсного забезпечення

Одним із ключових стратегічних напрямів підвищення економічної ефективності ФГ «XXX» є оптимізація виробничої структури з урахуванням економічної доцільності вирощування сільськогосподарських культур та екологічної придатності земельних ресурсів. Раціональний розподіл посівних площ між культурами дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливанням урожайності та цін, а також забезпечити стабільність фінансових результатів.

Важливим елементом даного напрямку є впровадження сівозмін, які сприяють збереженню родючості ґрунтів і зниженню витрат на мінеральні добрива. З точки зору економіки доквілля, такі заходи створюють умови для

зменшення деградації земель та підвищення довгострокової ефективності використання природних ресурсів.

Підвищення ефективності використання матеріально-технічних і трудових ресурсів

Стратегічним напрямом розвитку ФГ «XXX» є підвищення продуктивності використання матеріально-технічних і трудових ресурсів. Оптимізація використання сільськогосподарської техніки, своєчасне проведення агротехнічних робіт і зменшення втрат продукції сприяють зниженню собівартості виробництва та підвищенню рентабельності діяльності господарства.

Раціональна організація праці, поєднання функцій управління та виробничих операцій, характерні для фермерських господарств, дозволяють скоротити управлінські витрати. Водночас впровадження елементів планування та контролю виробничих процесів підвищує загальну керованість господарства і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Орієнтація на ринкову кон'юнктуру та підвищення результативності збуту

Підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX» неможливе без орієнтації на потреби ринку та вдосконалення системи збуту аграрної продукції. Аналіз ринкового середовища показав, що використання обмеженої кількості каналів збуту знижує гнучкість господарства та посилює залежність від посередників.

Стратегічним напрямом розвитку є диверсифікація каналів збуту, зокрема через поєднання прямих продажів, співпраці з локальними переробними підприємствами та участі у кооперативних формах збуту. Це дозволяє підвищити цінову стабільність, зменшити витрати на логістику та забезпечити прогнозованість доходів.

Впровадження екологічно орієнтованих підходів у господарській діяльності

З урахуванням спеціалізації роботи в галузі економіки докілья важливим стратегічним напрямом є інтеграція екологічних підходів у систему управління

ФГ «ХХХ». Використання ресурсозберігаючих технологій, оптимізація застосування добрив і засобів захисту рослин, а також дотримання екологічних норм дозволяють не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й підвищити економічну ефективність за рахунок скорочення витрат.

Екологізація виробництва створює передумови для формування позитивного іміджу господарства та розширення можливостей реалізації продукції на ринку, зокрема в сегменті екологічно орієнтованих споживачів.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями підвищення економічної ефективності діяльності ФГ
«ХХХ»

Стратегічний напрям	Зміст напрямку	Очікуваний економічний ефект
Оптимізація виробничої структури	Рациональний розподіл посівних площ з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов та ринкової кон'юнктури	Зростання урожайності та стабілізація доходів
Підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація використання матеріально-технічних і трудових ресурсів	Зниження собівартості продукції
Удосконалення системи збуту	Диверсифікація каналів реалізації та зменшення залежності від посередників	Підвищення рентабельності реалізації
Екологізація виробництва	Впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій	Довгострокове зростання економічної ефективності

Формування фінансово-економічної стійкості господарства

Важливим стратегічним напрямом підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «ХХХ» є забезпечення фінансово-економічної стійкості

господарства. Умови функціонування фермерських господарств характеризуються високим рівнем ризиків, пов'язаних із коливанням цін на аграрну продукцію, нестабільністю погодних умов та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління фінансовими потоками.

Раціональне планування доходів і витрат, контроль за рівнем собівартості продукції та оптимізація структури капіталу дозволяють зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність господарської діяльності. Для ФГ «XXX» доцільним є використання поєднання власних і залучених ресурсів, а також участь у державних програмах підтримки фермерських господарств, спрямованих на компенсацію частини виробничих витрат.

Інноваційний розвиток як чинник зростання ефективності

Одним із перспективних напрямів підвищення економічної ефективності ФГ «XXX» є впровадження інноваційних підходів до організації виробництва. Інновації в аграрному секторі охоплюють використання сучасних агротехнологій, елементів точного землеробства, інформаційних систем управління виробництвом і збутом.

Впровадження інновацій дозволяє підвищити продуктивність використання ресурсів, скоротити втрати та забезпечити більш точне планування виробничих процесів. З позицій економіки довкілля інноваційний розвиток сприяє зменшенню антропогенного навантаження на природні ресурси та підвищенню екологічної безпеки аграрного виробництва.

Узгодження стратегічних напрямів розвитку з довгостроковими цілями господарства

Реалізація стратегічних напрямів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX» має ґрунтуватися на принципі узгодженості короткострокових і довгострокових цілей розвитку. Короткострокові заходи, спрямовані на зниження витрат і підвищення прибутковості, повинні поєднуватися з довгостроковими стратегіями збереження родючості земель, розвитку людського капіталу та формування стабільних ринкових позицій.

Таким чином, підрозділ 3.1 формує концептуальну основу для розроблення конкретних організаційно-економічних заходів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX», які будуть детально обґрунтовані у наступних підрозділах третього розділу.

3.2. Економічне обґрунтування заходів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX»

Реалізація стратегічних напрямів підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «XXX», визначених у підрозділі 3.1, потребує детального економічного обґрунтування запропонованих заходів. Економічна доцільність впровадження кожного заходу визначається шляхом порівняння очікуваних витрат та результатів, а також оцінки їх впливу на ключові показники фінансово-господарської діяльності фермерського господарства.

На основі результатів аналізу, проведеного у другому розділі, встановлено, що основними резервами підвищення економічної ефективності ФГ «XXX» є:

- зниження собівартості продукції;
- підвищення урожайності сільськогосподарських культур;
- оптимізація системи збуту та зростання ціни реалізації;
- скорочення втрат продукції та ресурсів.

Економічне обґрунтування оптимізації виробничих витрат

Одним із першочергових заходів є оптимізація виробничих витрат за рахунок раціональнішого використання матеріальних ресурсів, зокрема насіння, мінеральних добрив і паливно-мастильних матеріалів. Впровадження елементів планування та контролю витрат дозволяє зменшити їх перевитрати без зниження обсягів виробництва.

Розрахунки показують, що за рахунок оптимізації витрат можливе скорочення собівартості виробництва основної продукції в середньому на 6–8 %, що безпосередньо впливає на зростання прибутковості господарства.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від зниження собівартості продукції ФГ
«XXX»

Показник	До впроваджен ня заходів	Після впроваджен ня заходів	Відхиленн я (+/-)	Примітка
Обсяг виробництва, т	520	520	0	Обсяг незмінний
Собівартість 1 т, грн	5 200	4 800	-400	Зниження на 7,7 %
Повна собівартість, тис. грн	2 704,0	2 496,0	-208,0	Економія витрат
Виручка від реалізації, тис. грн	3 120,0	3 120,0	0	Ціна реалізації стала
Прибуток, тис. грн	416,0	624,0	+208,0	Зростання прибутку
Рівень рентабельності, %	15,4	25,0	+9,6	Покращення показника

*Економічна ефективність підвищення урожайності
сільськогосподарських культур*

Наступним важливим заходом є підвищення урожайності за рахунок оптимізації структури посівів, дотримання сівозмін та покращення агротехнічних заходів. Навіть незначне зростання урожайності має суттєвий економічний ефект, оскільки додатковий обсяг продукції реалізується за ринковими цінами без пропорційного зростання витрат.

Згідно з розрахунками, підвищення середньої урожайності зернових культур на 5 % забезпечує зростання виручки господарства та збільшення валового прибутку.

Таблиця 3.3

Розрахунок додаткового доходу від підвищення урожайності продукції
ФГ «XXX»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення (+/-)	Примітка
Площа посівів, га	120	120	0	Площа незмінна
Середня урожайність, т/га	4,0	4,2	+0,2	Зростання на 5 %
Валовий збір, т	480	504	+24	Додатковий обсяг
Середня ціна реалізації, грн/т	6 000	6 000	0	Ціна стала
Виручка від реалізації, тис. грн	2 880,0	3 024,0	+144,0	Додатковий дохід
Додаткові витрати, тис. грн	—	36,0	+36,0	Агротехнічні заходи
Чистий додатковий дохід, тис. грн	—	108,0	+108,0	Економічний ефект

Обґрунтування економічного ефекту від удосконалення системи збуту

Удосконалення системи збуту передбачає диверсифікацію каналів реалізації продукції, зменшення залежності від посередників та орієнтацію на прямі продажі. Це дозволяє підвищити середню ціну реалізації продукції та скоротити логістичні втрати.

Розрахунки свідчать, що підвищення середньої ціни реалізації навіть на 3–4 % забезпечує істотне зростання доходів господарства без додаткових виробничих витрат.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від удосконалення системи збуту продукції ФГ «XXX»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення (+/–)	Примітка
Обсяг реалізованої продукції, т	500	500	0	Обсяг реалізації незмінний
Середня ціна реалізації, грн/т	6 000	6 250	+250	Зростання на 4,2 %
Виручка від реалізації, тис. грн	3 000,0	3 125,0	+125,0	Додатковий дохід
Витрати на збут, тис. грн	180,0	200,0	+20,0	Розширення каналів
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 820,0	2 925,0	+105,0	Економічний ефект
Рентабельність збуту, %	15,0	18,9	+3,9	Покращення показника

Інтегральна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для комплексної оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів проведено інтегральний розрахунок їх впливу на основні фінансово-економічні показники діяльності ФГ «XXX». Узагальнені результати розрахунків показують зростання чистого прибутку, рівня рентабельності та фінансової стійкості господарства.

Таблиця 3.5

Інтегральна оцінка економічної ефективності впровадження заходів у ФГ «XXX»

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Абсолютна зміна	Примітка
Виручка від реалізації, тис. грн	3 120,0	3 389,0	+269,0	Сумарний ефект
Повна собівартість, тис. грн	2 704,0	2 732,0	+28,0	З урахуванням додаткових

				витрат
Прибуток, тис. грн	416,0	657,0	+241,0	Зростання прибутку
Рівень рентабельності, %	15,4	24,1	+8,7	Покращення показника
Окупність заходів, років	—	1,1	—	Швидка окупність

Отже, результати економічних розрахунків підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на економічну ефективність діяльності ФГ «XXX». Впровадження комплексу заходів дозволяє не лише підвищити прибутковість господарства у короткостроковій перспективі, а й створює передумови для його сталого розвитку з урахуванням вимог економіки довкілля.

3.3. Розроблення концепції вдосконалення маркетингової стратегії збуту ФГ «XXX»

Ефективна маркетингова стратегія збуту аграрної продукції формується на основі цілісного поєднання ринкового аналізу, конкурентних переваг підприємства, специфіки виробничого циклу та поведінкових моделей споживачів. У сучасних умовах аграрний ринок зазнає істотних змін, пов'язаних із глобалізацією, нестабільністю логістичних ланцюгів, різкою варіативністю попиту та посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Саме тому вдосконалення збутової діяльності стає ключовою складовою стратегічного розвитку фермерських господарств.

Науковець Ф. Котлер підкреслював, що стратегія збуту повинна «фокусуватися на створенні найкоротшого, найефективнішого шляху між виробником і споживачем, при цьому забезпечуючи максимізацію цінності для обох сторін». Інші дослідники (Ламбен, Багієв, Ромат) наголошують, що стратегія має бути динамічною, тобто такою, що здатна адаптуватися до коливань ринку та економічної кон'юнктури, а не функціонувати як статичний

набір інструментів. Для аграрного сектору динамічність стратегії є особливо важливою через сезонність виробництва, короткі строки реалізації окремих видів продукції та чутливість до логістичних ризиків.

У контексті ФГ «ХХХ» формування вдосконаленої маркетингової стратегії має спиратися на три ключові підходи:

1. Стратегія ринкової орієнтації (market-driven strategy). Вона передбачає підпорядкування виробничих рішень вимогам ринку, а не навпаки. Такий підхід дозволяє не лише швидше реагувати на зміни попиту, а й ефективніше формувати ціннісні пропозиції для різних груп споживачів. У випадку ФГ «ХХХ» це означає орієнтацію на сегменти, які забезпечують вищу маржинальність та стабільні довгострокові контракти.

2. Стратегія диференціації збуту. Вона базується на створенні відмінних характеристик продукту, сервісу або каналу дистрибуції, які дають змогу підприємству виділятися серед конкурентів. Диференціація в аграрному секторі часто пов'язана з якістю продукції, системою сертифікації, упаковкою, гарантованою стабільністю поставок та екологічними стандартами. Для ФГ «ХХХ» ключовими елементами диференціації можуть виступати: підтверджене походження продукції, більш висока однорідність партій, відповідність вимогам європейського ринку та скорочені строки доставки.

3. Стратегія багатоканального збуту (multi-channel distribution). Сучасні фермерські господарства, які успішно конкурують на ринку, поєднують оптові, роздрібні, електронні та експортні канали. Ефективність збуту полягає не стільки у збільшенні кількості каналів, скільки у їх оптимальній структурі та різноманітності. ФГ «ХХХ» має значний потенціал для розвитку B2B-напрямку, збільшення обсягів преміальних сегментів (HoReCa) та виходу на міжнародні ринки через партнерські логістичні компанії.

Роль маркетингової стратегії збуту в аграрному господарстві

Маркетингова стратегія збуту має визначати логіку переміщення продукції від виробника до кінцевого покупця, але при цьому повинна

охоплювати ширший спектр управлінських завдань. Зокрема, вона повинна містити:

- механізми управління асортиментом відповідно до сезонності та прогнозів попиту;
- вибір моделей ціноутворення залежно від структури ринку;
- формування системи каналів дистрибуції та принципів співпраці з партнерами;
- організацію маркетингових сервісів (логістичного, інформаційного, комунікаційного);
- механізми управління ризиками збуту;
- систему маркетингової аналітики, яка забезпечує зворотний зв'язок із ринком.

Академічний підхід до формування збутової стратегії передбачає використання інтегрованих моделей, зокрема:

- SWOT-аналізу,
- PESTEL-аналізу,
- моделі Портера,
- аналізу ринкового потенціалу,
- матриць BCG та Ansoff.

Саме комплекс цих інструментів дозволяє обґрунтувати стратегічний напрям розвитку збутових систем ФГ «XXX».

Авторське визначення концепції удосконалення стратегії збуту ФГ «XXX»

На основі сучасних маркетингових теорій та специфіки функціонування фермерського господарства можна сформувати таке визначення:

Удосконалена маркетингова стратегія збуту ФГ «XXX» — це системно структурована програма дій, спрямована на підвищення ефективності комерціалізації аграрної продукції через оптимізацію каналів дистрибуції, розширення ринків збуту, формування конкурентних переваг, розвиток партнерських відносин та застосування адаптивних маркетингових

інструментів, які забезпечують зростання прибутку та ринкової стійкості підприємства.

Це визначення підкреслює такі ключові аспекти:

- стратегічну довгостроковість;
- адаптивність до умов ринку;
- комплексність інструментів;
- економічну орієнтацію на маржинальний приріст;
- диверсифікацію каналів збуту.

Передумови формування нової стратегії збуту для ФГ «XXX»

Дані аналізу, проведеного у розділі 2, виявили декілька чинників, які обумовлюють необхідність перегляду збутової політики:

1. Висока залежність від обмеженої кількості каналів збуту. У структурі продажів домінують оптові покупці, що робить збут уразливим до їх цінової політики.

2. Нерівномірна маржинальність продукції. Частина культур демонструє низький прибуток у наявних каналах, але має потенціал підвищення доходності при зміні збутової стратегії.

3. Недостатня присутність на сегментах із високою доданою вартістю. Зокрема, NoReCa, локальні мережі, преміальні покупці та іноземні ринки.

4. Низький рівень маркетингової комунікації з ринком. ФГ «XXX» фактично не використовує digital-інструменти, що зменшує можливості для формування прямого попиту.

5. Неоптимальна логістична модель. Логістика зберігання і транспортування не повністю відповідає вимогам преміальних сегментів (сортування, стандартизація партій).

Таким чином, удосконалення стратегії збуту стає ключовим елементом конкурентного розвитку.

Метою даного підрозділу є формування комплексної концепції вдосконалення маркетингової стратегії збуту ФГ «XXX», яка включає:

- аналіз ключових стратегічних орієнтирів;
- визначення пріоритетних сегментів збуту;

- розробку моделі позиціонування;
- побудову оновленої структури каналів збуту;
- формування системи маркетингових цілей;
- створення інтегрованої моделі маркетингового забезпечення.

Формування маркетингової стратегії збуту аграрного підприємства передбачає визначення ключових стратегічних напрямів, які забезпечать стійку конкурентну позицію господарства на внутрішньому та зовнішньому ринках. За М. Портером, стратегічні орієнтири повинні відповідати логіці «конкурентних полів» — тобто враховувати структуру галузі, поведінку конкурентів та потенціал створення цінності для споживачів. У свою чергу, Ф. Котлер наголошує, що маркетингова стратегія повинна фокусуватися на розвитку довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами та партнерами, що особливо актуально для фермерських господарств, які працюють на стабільних ринках збуту.

Враховуючи результати розділу 2, для ФГ «XXX» визначено кілька ключових стратегічних орієнтирів, які формують фундамент нової системи збутової політики.

Стратегічний орієнтир 1. Диверсифікація каналів збуту та зменшення залежності від великих оптових закупівельників

Результати аналізу показали, що близько 65 % збуту господарства припадає на обмежену кількість оптових посередників, що створює високі цінові й логістичні ризики. Сучасні теорії маркетингової дистрибуції (Ламбен, Хансен, Ромат) наголошують на важливості мультиканальності, яка забезпечує стабільність підприємства та його здатність впливати на цінову політику.

Для ФГ «XXX» стратегія диверсифікації означає:

- збільшення частки B2B та HoReCa;
- входження у локальні торговельні мережі Львівської та сусідніх областей;
- вихід на міжнародні ринки через партнерські логістичні компанії.

Стратегічний орієнтир 2. Підвищення маржинальності за рахунок оптимізації продуктового портфеля та сегментації ринку

Економічний аналіз показав значну різницю між маржинальністю культур у різних каналах (до 30–35 %). Це означає, що стратегія збуту має бути адаптована не тільки до ринку, а й до продуктового набору.

Ключові елементи цього орієнтиру:

- визначення пріоритетних сегментів ринку (преміальні роздрібні сегменти, HoReCa, експортні партнери);
- перехід до більш стандартизованої продукції (калібр, якість, фасування);
- зосередження виробництва на культурах із високою рентабельністю та стабільним попитом.

Стратегічний орієнтир 3. Формування ціннісної пропозиції (Value Proposition) та посилення позиціонування на ринку

Для стабільного збуту недостатньо просто виробляти продукцію — необхідно формувати унікальну ціннісну пропозицію, яка буде зрозумілою та привабливою для споживачів. За А. Остервалдером, цінність повинна бути конкретною, вимірюваною й орієнтованою на вирішення проблем клієнта.

Для ФГ «XXX» можлива така ціннісна пропозиція:

«Гарантовано свіжа й стандартизована аграрна продукція преміальної якості, вирощена за дотриманням екологічних стандартів, з надійною логістикою та стабільністю поставок».

Стратегічний орієнтир 4. Розвиток цифрових каналів комунікації та CRM-технологій

Аграрний сектор активно переходить до цифровізації, що відображено в працях Келлера, Голдсміда і Саутерленда. Цифрова комунікація дозволяє будувати стабільний потік клієнтів, контролювати попит і керувати взаємодією з партнерами.

Для ФГ «XXX» це включає:

- створення офіційних digital-каналів (сайт, сторінки в соцмережах, Google Business);
- систематичну інформаційну підтримку B2B-клієнтів;
- запровадження CRM-системи для збору клієнтських даних;

- автоматизацію комерційних пропозицій та комунікацій.

Стратегічний орієнтир 5. Розширення присутності на зовнішніх ринках

Зовнішні ринки (насамперед ЄС) забезпечують вищу цінову віддачу, стабільні обсяги закупівель та можливості довгострокових контрактів. Експортні ринки встановлюють жорсткі вимоги до якості, проте при їх дотриманні фермерські господарства отримують значно вищу маржу.

Для ФГ «XXX» ключові напрями:

- Польща — найбільш простий і доступний ринок;
- Словаччина та Чехія — ринки із стабільним попитом на овочеву продукцію;
- Румунія — ринок із високим попитом у сезон дефіциту.

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири та завдання маркетингової стратегії збуту ФГ
«XXX»

Стратегічні орієнтири	Завдання стратегії збуту
Розширення ринків збуту та укріплення ринкових позицій	– Вихід на нові сегменти внутрішнього ринку; – Розробка пропозицій для різних груп споживачів; – Пошук та укладення довгострокових контрактів із торговельними мережами та переробниками.
Підвищення конкурентоспроможності продукції	– Поліпшення якості та пакування продукції; – Сертифікація продукції відповідно до чинних стандартів; – Формування конкурентних цінових пропозицій.
Формування ефективної системи логістики та постачання	– Оптимізація витрат на транспортування; – Скорочення часу доставки; – Створення системи моніторингу запасів та планування поставок.
Підвищення рівня клієнторієнтованості та сервісу	– Формування програми лояльності для постійних покупців; – Поліпшення комунікації зі споживачами; – Надання післяпродажного супроводу та консультацій.
Цифровізація збутової діяльності	– Використання CRM-системи для роботи з клієнтами;

	– Запуск онлайн-каналів продажу; – Використання цифрової аналітики для прогнозування попиту.
Оптимізація асортиментної політики	– Відбір найбільш маржинальних культур; – Розширення асортименту продукції; – Перегляд обсягів виробництва відповідно до попиту.
Посилення бренду та маркетингової підтримки збуту	– Розробка оновленої візуальної айдентики; – Активізація рекламних заходів; – Участь у виставках, ярмарках та галузевих заходах.

Система стратегічних завдань маркетингової стратегії збуту для ФГ «XXX»

Для того щоб забезпечити реалізацію вищеназваних стратегічних орієнтирів, сформовано комплекс завдань, які стануть основою маркетингової стратегії.

Розроблена система стратегічних орієнтирів дозволяє сформувати цілісну модель майбутньої маркетингової стратегії збуту ФГ «XXX». Кожен орієнтир інтегрується у загальну логіку розвитку підприємства, а разом вони формують комплексну ринкову поведінку, спрямовану на:

- підвищення стійкості підприємства до ринкових коливань;
- зростання фінансових результатів;
- посилення конкурентної позиції;
- стабілізацію довгострокових комерційних відносин;
- формування переваг для виходу на експортні ринки.

Удосконалення маркетингового забезпечення збуту неможливе без зіставлення реальних можливостей підприємства з актуальними трендами розвитку аграрного ринку. На сьогодні український та світовий ринки аграрної продукції характеризуються низкою чинників, які створюють як загрози, так і нові можливості для фермерських господарств, що шукають оптимальні канали реалізації та прагнуть підвищити цінність своєї продукції в очах покупців.

Ключові тренди внутрішнього ринку, важливі для ФГ «XXX»:

1. Зростання попиту на продукцію локальних виробників. Українські споживачі дедалі частіше віддають перевагу фермерській продукції,

орієнтуючись на натуральність, прозоре походження та локальність виробництва. Це формує сприятливе середовище для малого фермерства, однак водночас вимагає високого рівня комунікаційної активності та чіткого позиціонування.

2. Підвищення вимог до якості та безпечності продукції. Український ринок поступово наближається до європейських стандартів контролю якості, що створює довгострокові можливості для фермерів, які готові інвестувати у сертифікацію, впровадження НАССР, модернізацію технологічних процесів.

3. Активна цифровізація торгівлі агропродукцією. Електронні майданчики, системи прямих продажів, фермерські онлайн-магазини та маркетплейси значно розширюють можливості збуту. Для ФГ «ХХХ» це означає потенціал виходу за межі локального ринку без суттєвих інвестицій у фізичну збутову інфраструктуру.

4. Розвиток малого ритейлу та нішевих магазинів. Магазины натуральних продуктів, фірмові лавки фермерів, спеціалізовані торгові точки відкривають альтернативні моделі збуту. Проте їх використання вимагає формування стабільного товарного потоку і відповідної товарної політики.

5. Популяризація еко-, органічних та крафтових продуктів. Хоча ФГ «ХХХ» поки не має органічної сертифікації, воно потенційно може отримати додаткові переваги, розвиваючи напрям екологічного землеробства або впроваджуючи окремі органічні технології.

Ключові тренди зовнішнього ринку:

1. Зростання попиту на продукцію українських аграріїв у країнах ЄС. Через високу якість ґрунтів та відносно низьку собівартість виробництва українські фермери залишаються конкурентоспроможними на європейському ринку.

2. Підвищення вимог до простежуваності продукції. Європейські імпортери очікують від виробників цифрової простежуваності —

QR-коди, електронні сертифікати, історія партії продукції. Це створює нові вимоги до маркетингової політики.

3. Висока конкуренція серед дрібних експортерів. Щоб успішно працювати на зовнішніх ринках, ФГ «XXX» необхідно сформувати виразну конкурентну перевагу: якість, нішевість, унікальна історія бренду, екологічність тощо.

4. Поширення моделі прямого експорту невеликих партій через логістичних посередників.

Це дозволяє фермерським господарствам без значних витрат виходити на міжнародні ринки. Проте такий механізм потребує маркетингової підготовки — каталоги продукції, англomовні комерційні пропозиції, бренд-бук.

SWOT-аналіз як основа для вибору напрямів удосконалення маркетингової політики збуту

Формування ефективних напрямів удосконалення збутової діяльності потребує системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників. SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові сила та слабкості ФГ «XXX», а також можливості й загрози з боку ринку.

Сильні сторони (Strengths)

- Наявність стабільного товарного асортименту та позитивної репутації у Золочівському районі.
- Висока якість продукції та контроль виробничих процесів.
- Гнучкість у прийнятті рішень, властива малим фермерським підприємствам.
- Можливість швидкої адаптації виробництва під вимоги ринку.
- Локальні переваги: близькість до Львова — великого та платоспроможного ринку.

Слабкі сторони (Weaknesses)

- Відсутність власного бренду та системного маркетингового позиціонування.
- Недостатня цифровізація збуту (немає сайту, онлайн-магазину, SMM-стратегії).

- Орієнтація на вузьке коло посередників та нестача диверсифікації каналів збуту.
- Низький рівень маркетингової аналітики.
- Відсутність сертифікації, потрібної для експорту в ЄС (напр., GLOBALG.A.P.).

Можливості (Opportunities)

- Підвищення попиту на локальну та натуральну продукцію.
- Потенціал створення крафтової торгової марки.
- Поява нових цифрових каналів реалізації (Prom, Rozetka, локальні фермерські маркетплейси).
- Перспективи експорту сушених та перероблених продуктів.
- Участь у державних і міжнародних програмах підтримки фермерства.

Загрози (Threats)

- Зростання конкуренції з боку великих агрохолдингів.
- Волатильність цін на аграрну продукцію.
- Ускладнення логістики в умовах військових ризиків.
- Підвищення стандартів на зовнішньому ринку.
- Активізація імпортої продукції на внутрішньому ринку.

Вибір пріоритетних напрямів удосконалення збутової політики ФГ «XXX»

На основі аналізу ринкових тенденцій та SWOT-аналізу можна виділити такі стратегічні напрями розвитку маркетингового забезпечення збуту:

1. Формування та просування власного бренду фермерської продукції

Створення бренду дозволить:

- посилити диференціацію;
- підвищити довіру;
- збільшити маржинальність;
- забезпечити можливість виходу на преміальні сегменти.

2. Диверсифікація збутових каналів

Передбачає:

- розвиток прямих продажів (B2C);
- співпрацю з HoReCa;
- участь у фермерських ярмарках;
- вихід на онлайн-маркетплейси;
- використання соціальних мереж як інструменту продажів.

3. Впровадження елементів цифрового маркетингу

Це має включати:

- створення сайту та інтернет-вітрини;
- таргетовану рекламу;
- контент-маркетинг;
- автоматизацію комунікацій зі споживачами (чат-боти, CRM).

4. Сертифікація та стандартизація продукції

Спрямована на:

- можливість вийти на зовнішні ринки;
- формування вищої цінності товару;
- підвищення конкурентоспроможності.

5. Розвиток переробки та продуктів з доданою вартістю

Це може бути:

- сушіння овочів;
- виготовлення соків;
- крафтові продукти.

6. Оптимізація логістики та використання сучасних механізмів

постачання

Зокрема:

- кооперація з іншими ФГ;
- використання логістичних платформ;
- створення міні-складу готової продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення економічної ефективності діяльності фермерського господарства в умовах ринкової трансформації аграрного сектору України. Об'єктом дослідження виступило фермерське господарство «ХХХ» Золочівського району Львівської області, діяльність якого має типові для малих і середніх аграрних підприємств проблеми, пов'язані з обмеженістю ресурсів, нестабільністю ринкової кон'юнктури та недостатньою розвиненістю системи збуту.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування економічної ефективності сільськогосподарського виробництва та визначено, що її підвищення в сучасних умовах ґрунтується на комплексному поєднанні виробничих, організаційно-економічних, маркетингових та екологічних механізмів. Обґрунтовано, що для фермерських господарств особливого значення набуває оптимізація витрат, підвищення продуктивності використання земельних ресурсів, адаптація до вимог сталого розвитку та активізація ринкової поведінки.

Проведений у другому розділі аналіз організаційно-економічної характеристики ФГ «ХХХ» засвідчив, що господарство спеціалізується на виробництві зернових культур та здійснює діяльність переважно за традиційною моделлю ведення агробізнесу. Встановлено, що наявна структура виробництва та система управління забезпечують стабільність функціонування, проте не створюють достатніх передумов для зростання рівня рентабельності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища збуту аграрної продукції показав, що ФГ «ХХХ» функціонує в умовах високої залежності від посередників, коливань цін на аграрну продукцію та зростання виробничих витрат. Виявлено обмеженість каналів реалізації, низький рівень

маркетингової активності та відсутність системного підходу до формування збутової стратегії, що негативно впливає на фінансові результати господарства.

Оцінка ефективності існуючої системи збутового забезпечення підтвердила, що основними проблемами є недостатня диверсифікація каналів реалізації, слабка орієнтація на кінцевого споживача та обмежене використання інструментів цінової політики. Водночас встановлено наявність внутрішніх резервів зростання економічної ефективності за рахунок удосконалення організації виробництва, оптимізації витрат та впровадження сучасних маркетингових рішень.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями підвищення економічної ефективності діяльності ФГ «ХХХ», які ґрунтуються на поєднанні виробничих та збутових заходів. Зокрема, у підрозділі 3.1 запропоновано комплекс заходів щодо зниження собівартості продукції шляхом оптимізації структури витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій та удосконалення організації виробничих процесів. Розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів дозволяє отримати позитивний економічний ефект за рахунок скорочення витрат на одиницю продукції та зростання прибутковості господарства.

У підрозділі 3.2 доведено економічну доцільність підвищення урожайності та вдосконалення системи збуту як ключових чинників зростання доходів фермерського господарства. Розрахунки економічного ефекту від зниження собівартості продукції, збільшення обсягів виробництва та підвищення цін реалізації засвідчили можливість суттєвого зростання чистого прибутку та рівня рентабельності. Інтегральна оцінка ефективності впровадження заходів підтвердила їхню високу окупність та практичну доцільність.

У підрозділі 3.3 розроблено концепцію вдосконалення маркетингової стратегії збуту ФГ «ХХХ», яка передбачає розширення каналів реалізації, посилення роботи з локальними ринками, розвиток прямих продажів та формування довгострокових партнерських відносин із покупцями. Обґрунтовано, що застосування елементів маркетингового підходу дозволить

зменшити залежність господарства від посередників та підвищити стабільність доходів.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі пропозиції, реалізація яких сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності ФГ «XXX»:

1. Оптимізувати виробничі витрати шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій, раціонального використання матеріальних та енергетичних ресурсів, а також удосконалення системи обліку витрат.

2. Підвищити урожайність сільськогосподарських культур через покращення агротехнічних заходів, використання якісного насінневого матеріалу та оптимізацію структури посівних площ.

3. Удосконалити систему збуту продукції, розширивши канали реалізації та збільшивши частку прямих продажів, що дозволить підвищити середню ціну реалізації та зменшити витрати на посередницькі послуги.

4. Запровадити елементи маркетингової стратегії, орієнтованої на потреби споживачів, зокрема використання цінової диференціації, покращення комунікацій із покупцями та формування позитивного іміджу господарства.

5. Забезпечити екологічну складову розвитку господарства, орієнтуючись на принципи сталого землекористування та збереження природних ресурсів як важливої умови довгострокової економічної ефективності.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості ФГ «XXX», зростанню його конкурентоспроможності на регіональному ринку та створенню передумов для сталого розвитку в умовах сучасних викликів аграрної економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. – Київ : КНЕУ, 2013. – 779 с.
2. Баланюк І. Ф. Економіка фермерських господарств : монографія. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2018. – 312 с.
3. Бурляй О. Л. Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. – 256 с.
4. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Економічна безпека аграрного сектору України : монографія. – Львів : Ліга-Прес, 2019. – 368 с.
5. Гайдучкий П. І. Аграрна політика України. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. – 448 с.
6. Гончаренко О. М. Сталий розвиток сільського господарства. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 294 с.
7. Данкевич В. Є. Ефективність використання земельних ресурсів у сільському господарстві. – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 214 с.
8. Державна служба статистики України. Сільське господарство України : статистичний збірник. – Київ, 2023.
9. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 16 с.
10. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2016. – 528 с.
11. Жук В. М. Бухгалтерський облік у фермерських господарствах. – Київ : Юрінком Інтер, 2019. – 352 с.
12. Збарський В. К. Економіка аграрного виробництва. – Київ : Вища освіта, 2014. – 383 с.
13. Ільчук М. М. Маркетинг аграрної продукції : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2018. – 412 с.
14. Калетнік Г. М. Інноваційний розвиток аграрного сектору. – Вінниця : ВНАУ, 2020. – 420 с.

15. Кириленко І. Г. Аграрна економіка України. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2017. – 496 с.
16. Ковальчук С. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – Львів : Магнолія 2006, 2019. – 360 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – Київ : Хімджест, 2016. – 832 с.
18. Кравченко О. В. Формування каналів збуту аграрної продукції. – Київ : Аграрна наука, 2018. – 287 с.
19. Лупенко Ю. О. Стратегія розвитку аграрного сектору України. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2019. – 532 с.
20. Малік М. Й. Підприємництво в аграрній сфері. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2016. – 402 с.
21. Мармуль Л. О. Економічна ефективність аграрних підприємств. – Херсон : Олді-Плюс, 2018. – 298 с.
22. Месель-Веселяк В. Я. Ринкові трансформації аграрної економіки. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2017. – 514 с.
23. Міщенко В. С. Економіка природокористування. – Київ : Либідь, 2015. – 348 с.
24. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. – URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2025).
25. Павлов О. І. Розвиток фермерських господарств в Україні. – Одеса : Астропринт, 2019. – 276 с.
26. Пархомець М. К. Економічний механізм підвищення ефективності аграрного виробництва. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 330 с.
27. Петриченко В. Ф. Сільськогосподарське виробництво і продовольча безпека. – Київ : Аграрна наука, 2017. – 420 с.
28. Попрозман Н. В. Маркетинг у фермерських господарствах. – Київ : ЦУЛ, 2020. – 296 с.
29. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. – Київ : Знання, 2018. – 654 с.
30. Семенов В. Ф. Економіка аграрного ринку. – Київ : КНЕУ, 2016. – 408 с.

31. Сільське господарство України в умовах сталого розвитку : монографія / за ред. Ю. О. Лупенка. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. – 560 с.
32. Статистика сільського господарства Львівської області. – Львів : ГУС у Львівській обл., 2023.
33. Стратегія розвитку сільського господарства України до 2030 року. – Київ, 2021.
34. Сухий П. О. Економіка природних ресурсів. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. – 312 с.
35. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства. – Київ : Кондор, 2017. – 432 с.
36. Федоренко В. Г. Економіка підприємства. – Київ : Алерта, 2019. – 520 с.
37. Шпикуляк О. Г. Інституційні основи розвитку аграрного підприємництва. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. – 398 с.
38. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. – Paris : OECD Publishing, 2022.
39. FAO. The State of Food and Agriculture. – Rome : FAO, 2021.
40. World Bank. Agriculture and Food Overview. – Washington, DC, 2022.