**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління маркетинговими стратегіями диверсифікації для малих фермерських господарств»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Бізнес-адміністрування
Щербаков О.О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат ф.-м. наук , доцент
Головань О.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Щербаков Олексій Олександрович

1. Тема роботи «Управління маркетинговими стратегіями диверсифікації для малих фермерських господарств»
керівник роботи: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Головань О.О. кандидат ф.-м. наук , доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАЛИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА БАЗІ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА "ГУРМЕ ЕКО"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
15 таблиць
рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Головань О.О. | | |
| 2 | Головань О.О. | | |
| 3 | Головань О.О. | | |

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 24.03.20245 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 01.04.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 02.04.25-16.04.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.04.25-01.05.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 02.05.25-01.06.25 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 02.06.25-25.07.24 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.25-29.08.25 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.25-06.09.25 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.25-14.09.25 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.25-29.10.25 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.25-02.11.25 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2025 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.25-22.11.25 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 25.11.2025 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2025 | |

Студент _____ О. О. Щербаков
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.О. Головань
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: с.51, табл.15, джерел.48.

Об’єкт дослідження: процеси управління ризиками в діяльності підприємств. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів і методів управління ризиками в системі управління підприємством. Мета дослідження: обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві. Методи дослідження: системний та комплексний аналіз, методи порівняння і узагальнення, економіко-статистичні методи, експертні оцінки, економіко-математичне моделювання, SWOT-аналіз.

У роботі розглянуто сутність ризиків та їх класифікацію в діяльності підприємств, проаналізовано процес формування та реалізації системи управління ризиками. Досліджено вплив внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів на результати господарської діяльності підприємства. Проведено аналіз основних видів ризиків: фінансових, виробничих, інвестиційних, операційних та стратегічних.

Узагальнено основні напрямки вдосконалення системи управління ризиками, серед яких: впровадження сучасних методів ідентифікації та оцінки ризиків; розробка та використання карт ризиків (risk-maps); підвищення ролі внутрішнього контролю та аудиту; вдосконалення інформаційного забезпечення процесу управління ризиками; формування ризик-орієнтованої стратегії розвитку підприємства. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення стійкості підприємства до негативного впливу ризикових факторів.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ, SWOT-АНАЛІЗ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ.

# ABSTRACT

Master's qualification work: p.51, tab.15, sources.48

Object of research: risk management processes in the activities of enterprises. Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects and methods of risk management in the enterprise management system. Purpose of research: substantiation of theoretical provisions and development of practical recommendations for increasing the efficiency of the risk management system. Research methods: systemic and complex analysis, methods of comparison and generalization, economic and statistical methods, expert assessments, SWOT analysis.

The paper considers the essence of risks and their classification in the activities of enterprises, analyzes the process of forming and implementing a risk management system. The influence of internal and external risk factors on the results of the enterprise's economic activity is studied. The main types of risks are analyzed: financial, production, investment, operational, and strategic. The main problems of the risk management system functioning were identified, in particular, insufficient identification of risks.

The main areas of improvement of the risk management system were summarized, including: implementation of modern methods of risk identification and assessment; development and use of risk maps (risk-maps); increasing the role of internal control and audit; improving the information support of the risk management process; formation of a risk-oriented development strategy for the enterprise. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to increase the enterprise's resistance to the negative impact of risk factors.

RISK MANAGEMENT, ECONOMIC RISKS, SWOT-ANALYSIS, RISK MANAGEMENT, STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....2
РЕФЕРАТ……7
ABSTRACT……..8
ВСТУП……10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....12
1.1 Поняття, види та інструменти диверсифікації для фермерських господарств.....12
1.2 Маркетингові стратегії як основа диверсифікації.....14
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід диверсифікації.....17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАЛИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ.....22
2.1 Характеристика аграрного сектору Запорізької області в умовах війни з 2022 року.....22
2.2 Оцінка рівня диверсифікації та маркетингових стратегій.....27
2.3 Вплив війни на молочну галузь та бар'єри диверсифікації.....32
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА БАЗІ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА "ГУРМЕ ЕКО".....39
3.1. Методологія дослідження.....39
3.2. Аналіз діяльності ферми "Гурме Еко".....41
3.3. Результати та інтерпретація.....43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....46
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....48
ДОДАТКИ.....53

# ВСТУП

Актуальність теми управління маркетинговими стратегіями диверсифікації для малих фермерських господарств підтверджується складними умовами, в яких сьогодні працює аграрний сектор України, які суттєво погіршилися з повномасштабним вторгненням 2022 року. Війна не тільки завдала величезних фізичних збитків малим фермам Запорізької області, а й економічних: втрати поголів'я худоби сягають 88%, виробництво молока впало на 87%, порушені ланцюги постачань і доступ до ринків. У таких умовах диверсифікація стає не просто можливістю, а необхідністю для виживання та розвитку. В роботі ми будемо спиратися на поняття диверсифікації як стратегії розширення діяльності ферми за межі традиційного виробництва, а маркетингові стратегії розглядатимемо як ключовий інструмент її успішного впровадження.

Метою написання магістерської роботи є формування ефективної системи управління маркетинговими стратегіями диверсифікації для малих фермерських господарств в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: сформулювати та узагальнити теоретичні основи диверсифікації та маркетингових стратегій в аграрному секторі; охарактеризувати сучасний стан і проблеми малих фермерських господарств Запорізької області під впливом війни; провести емпіричне дослідження на прикладі фермерського господарства «Гурме Еко» та запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингових стратегій диверсифікації.

Предметом дослідження є маркетингові стратегії диверсифікації діяльності малих фермерських господарств у молочному секторі. Об'єктом дослідження виступають малі фермерські господарства Запорізької області, що працюють в умовах воєнного стану та стикаються з проблемами скорочення

традиційного виробництва, конкуренції з імпортом і необхідністю пошуку нових напрямів розвитку.

У першому розділі роботи з’ясовується теоретичний апарат менеджменту щодо ключових аспектів диверсифікації та маркетингових стратегій, визначаються види диверсифікації, розглядаються моделі Ансоффа та Портера, а також аналізується зарубіжний і вітчизняний досвід їх застосування в аграрному секторі. У другому розділі характеризується поточний стан малих фермерських господарств Запорізької області, оцінюється рівень диверсифікації та виявляються основні бар’єри, спричинені війною. У третьому розділі на основі кейсу фермерського господарства «Гурме Еко» проводиться емпіричне дослідження маркетингових стратегій диверсифікації, аналізуються отримані результати та перевіряються гіпотези. У четвертому розділі розробляються практичні рекомендації та модель управління маркетинговими стратегіями диверсифікації, адаптована до умов малих ферм у післявоєнний період.

У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез літературних джерел, порівняльний метод, SWOT- та PESTLE-аналіз, кейс-стаді, статистичний аналіз даних, все це дозволило всебічно дослідити та розкрити зазначену тему та сформулювати обґрунтовані висновки.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

## 1.1 Поняття, види та інструменти диверсифікації для фермерських господарств

Диверсифікація є однією з ключових стратегій розвитку в сучасному менеджменті, особливо це актуально для аграрного сектора, де ризики пов’язані з погодними умовами, коливаннями цін на продукцію та зовнішніми шоками, такі як війна чи ринкові зміни. Поняття диверсифікації походить від латинського "diversificatio" - різноманітність, зміна. У загальному економічному сенсі диверсифікація означає розширення діяльності підприємства за межі традиційної спеціалізації, освоєння нових видів продукції чи ринків з метою зниження ризиків, підвищення стійкості та отримання додаткових джерел доходу [1].

У контексті фермерських господарств диверсифікація набуває специфічного характеру через залежність від природних факторів і сезонності. За визначенням багатьох дослідників, диверсифікація в сільському господарстві - це урізноманітнення видів діяльності, перерозподіл ресурсів (землі, праці, капіталу) на нові культури, тваринницькі напрямки чи неаграрні види бізнесу (наприклад, агротуризм чи переробка). Це дозволяє зменшити залежність від одного продукту (монокультури чи моногалузевого виробництва), стабілізувати доходи та адаптуватися до змін, таких як падіння цін на зерно чи втрати поголів'я через зовнішні фактори.

Види диверсифікації для фермерських господарств

Існує кілька класифікацій видів диверсифікації, адаптованих до аграрного сектору. Основні з них:

Горизонтальна диверсифікація - розширення асортименту в межах однієї галузі чи технології. Для ферми це може бути додавання нових культур (наприклад, від зернових до овочів чи ягід) або продуктів тваринництва (від молока до м'яса). Перевага - використання існуючих ресурсів і клієнтської бази, низький ризик [2].

Вертикальна диверсифікація (інтеграція) - контроль над ланцюгом постачань. Ферма може зайнятися переробкою власної продукції (виробництво сиру з молока, олії з соняшнику, борошна з зернових) чи збутом (власний магазин чи онлайн-продажі). Це дозволяє отримати дохід у вигляді доданої вартості і зменшує залежність виробника від посередників.

Конгломератна (латеральна) диверсифікація - вихід за межі аграрного виробництва, наприклад, агротуризм, екотуризм, відновлювальна енергія (сонячні панелі) чи послуги (оренда техніки). Найризикованіший вид, але ефективний для додаткових доходів у малих господарствах.

В аграрній практиці України та світу часто виділяють також продуктово-асортиментну (поглиблення асортименту, наприклад, різні сорти сиру) та галузеву диверсифікацію (комбінація рослинництва і тваринництва, створення підприємства замкнутого циклу).

Інструменти диверсифікації

Для вибору та впровадження диверсифікації фермерські господарства використовують класичні моделі стратегічного менеджменту:

Матриця Ансоффа ("продукт-ринок") - основний інструмент для оцінки стратегій зростання. Вона включає чотири квадранти:

Проникнення на ринок (існуючий продукт - існуючий ринок).

Розвиток ринку (існуючий продукт - новий ринок).

Розвиток продукту (новий продукт - існуючий ринок).

Диверсифікація (новий продукт - новий ринок) - найризикованіший, але з потенціалом високого зростання.

Для молочних ферм матриця допомагає оцінити ризики: наприклад, перехід до виробництва крафтових сирів - це розвиток продукту або

диверсифікація в залежності від того, де збувається молоко на момент прийняття рішення , а агротуризм - диверсифікація, при якій підприємство на новому для себе ринку пропонує новий продукт.

Модель Портера (п’ять сил конкуренції та загальні конкурентні стратегії) - використовується для аналізу привабливості нового напрямку. Стратегії: лідерство за витратами (дешеве виробництво), диференціація (унікальний продукт, як органічна продукція) чи фокусування (нішевий ринок). Для малих ферм часто підходить диференціація через якість чи локальність[3].

Інші інструменти: SWOT-аналіз (для оцінки сильних/слабких сторін ферми), PESTLE-аналіз (зовнішні фактори, як державна підтримка чи війна) та розрахунок коефіцієнтів диверсифікації (наприклад, за кількістю галузей чи питомою вагою доходів).

## 1.2 Маркетингові стратегії як основа диверсифікації

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у процесі диверсифікації, оскільки саме вони забезпечують успішне просування нових продуктів чи послуг на ринку, формують попит і допомагають фермерському господарству адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У стратегічному менеджменті маркетинг розглядається не лише як інструмент збуту, а як інтегрована частина планування розвитку підприємства, особливо коли йдеться про розширення асортименту чи освоєння нових напрямків діяльності.

За визначенням Ф. Котлера, адаптованим у підручнику "Маркетинговий менеджмент" (Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф.), маркетингова стратегія - це комплекс рішень щодо сегментації ринку, позиціонування продукту та використання маркетинг-міксу (4P: продукт, ціна, місце збуту, просування), спрямований на досягнення конкурентних переваг. У контексті диверсифікації маркетингові стратегії стають основою, бо дозволяють оцінити привабливість нових ринків чи продуктів і мінімізувати ризики невдачі.

Маркетинговий мікс (4P) як інструмент диверсифікації

Класична модель 4P, детально описана в підручнику Осовської Г.В. "Основи менеджменту" та в "Маркетинговому менеджменті" Котлера, адаптується до аграрного сектору таким чином:

Продукт (Product): При диверсифікації акцент робиться на створення нового чи модифікованого продукту з урахуванням потреб споживачів. Для фермерських господарств це може бути перехід від сирого молока до крафтових сирів, органічної молочної продукції чи готових продуктів (йогурти, масло). Важливо забезпечити диференціацію - унікальні характеристики (натуральність, локальність, екологічність), що підвищують додану вартість [4].

Ціна (Price): Стратегія ціноутворення повинна враховувати витрати на новий напрямок і конкурентне середовище. Для малих ферм часто застосовується стратегія проникнення (нижчі ціни на старті для завоювання ринку) або преміум-ціноутворення (вищі ціни за унікальний крафтовий продукт). У умовах диверсифікації ціна допомагає компенсувати ризики, пов’язані з новими інвестиціями.

Місце збуту (Place): Розподіл продукції - критичний елемент. Диверсифікація вимагає нових каналів: від традиційних ринків і кооперативів до онлайн-платформ (соціальні мережі, власний сайт), прямих продажів споживачам чи партнерств з мережами супермаркетів. Для аграрних господарств ефективними є локальні фермерські ринки, доставка "від ферми до столу" чи експортні канали (особливо до ЄС).

Просування (Promotion): Комплекс комунікацій для інформування про новий продукт. Сюди входять реклама в соціальних мережах, участь у ярмарках, брендинг (створення історії ферми), PR-акції та digital-маркетинг. У сучасних умовах просування через Instagram чи Facebook дозволяє малим фермам швидко досягти цільової аудиторії без великих витрат, демонструючи роботу ферми, її сьогодення як воно є, зацікавлюючи потенційних покупців.

Сегментація та позиціонування в диверсифікації

У підручнику Котлера підкреслюється, що ефективна диверсифікація починається з сегментації ринку - поділу споживачів на групи за демографічними, географічними, психографічними чи поведінковими ознаками. Для фермерських господарств актуальні сегменти: локальні споживачі (сім'ї, що цінують натуральність), гурмани (які цінують багаті на смаки унікальні крафтові продукти), туристи (агротуризм) чи експортні ринки (органічна продукція для ЄС).

Позиціонування - створення у свідомості споживача унікального образу продукту. Наприклад, ферма може позиціонувати свої сири як "натуральні, без хімічних добавок і антибіотиків, від місцевих корів", що відрізняє їх від імпортних аналогів. Це особливо важливо в умовах конкуренції з великими агрохолдингами чи імпортом[5].

Специфіка маркетингових стратегій для малих фермерських господарств

У посібниках з менеджменту (наприклад, Осовська Г.В.) зазначається, що для малих підприємств маркетинг має бути гнучким і орієнтованим на нішеві ринки через обмежені ресурси. Переваги: пряма комунікація зі споживачами, швидка адаптація та зворотній зв'язок. Недоліки: брак коштів на масштабну рекламу, тому акцент робиться на цифровий маркетинг, партнерства та гастротуризм чи агротуризм.

Маркетингові стратегії інтегруються з моделями Ансоффа та Портера: матриця Ансоффа допомагає обрати тип диверсифікації (розвиток продукту чи ринку), а модель Портера - оцінити конкурентні сили на новому сегменті (загроза нових гравців, сила постачальників тощо).

Отже, маркетингові стратегії є фундаментом диверсифікації, оскільки перетворюють ідею нового продукту на реальний дохід. Для малих фермерських господарств вони дозволяють не тільки вижити в кризових умовах, але й досягти конкурентних переваг через фокус на унікальному асортименті, якості, локальності та прямому контакті зі споживачем.

## 1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід диверсифікації

Зарубіжний і вітчизняний досвід застосування стратегій диверсифікації в аграрному секторі демонструє, що цей інструмент є ефективним для підвищення стійкості фермерських господарств, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішніх загроз. У стратегічному менеджменті (Осовська Г.В., Осовський О.А. "Основи менеджменту") підкреслюється, що диверсифікація часто поєднується з маркетинговими стратегіями для освоєння нових ринків і продуктів, що підтверджується численними прикладами з практики ЄС, США та України.

Зарубіжний досвід

У розвинених країнах диверсифікація малих фермерських господарств є ключовим елементом аграрної політики, спрямованої на підтримку сімейних ферм і сільських громад. У Європейському Союзі (згідно з даними Common Agricultural Policy - CAP) значна увага приділяється багатофункціональному розвитку ферм, де диверсифікація поєднується з екологічними стандартами та маркетинговими стратегіями для підвищення доходів. Наприклад, у Франції та Італії поширеною є вертикальна диверсифікація через переробку продукції на фермі: виробництво крафтових сирів, вин чи оливкової олії з власної сировини. Це дозволяє підвищувати додану вартість на 30-50% і отримувати преміальну ціну за рахунок брендингу та прямого збуту (локальні ринки, агротуризм). У дослідженні 2154 ферм з 11 європейських регіонів (Німеччина, Франція, Іспанія тощо) показано, що ферми з вищим рівнем диверсифікації (наприклад, поєднання рослинництва з туризмом) демонструють більшу готовність до інновацій і стабільніші доходи, особливо в приміських зонах, де конкуренція за землю висока [6].

У Великобританії, за даними Savills, понад 50% ферм диверсифікували діяльність, додаючи неаграрні напрямки, як-от глемпінг (гламурний кемпінг), пригодницькі види спорту, розваги чи оренду приміщень для свят чи весіль.

Наприклад, ферма в Кенті (Batcheller Monkhouse case study) перетворила частину землі на парк розваг і глемпінг-сайт, що збільшило доходи на 40% і створило нові робочі місця, зменшивши залежність від традиційного землеробства. У Нідерландах та Угорщині акцент на горизонтальній диверсифікації: органічне фермерство з включенням 25-30% бобових у сівозміну, що підвищує біорізноманіття, приваблює запилювачів і стабілізує врожаї (Agricology case study). У Німеччині, в регіоні Рурської метрополії, пери-урбаністичні ферми диверсифікуються через кооперативи, додаючи послуги (освіта, екотуризм), що підвищує доходи на 20-30% і сприяє соціальній інтеграції.

У США (згідно з USDA) сімейні ферми часто застосовують горизонтальну диверсифікацію, додаючи органічні культури чи нішеві продукти (ягоди, горіхи), а також прямі продажі через CSA (Community Supported Agriculture) - модель передплати на продукцію. Дослідження Nature Conservancy показує, що ферми з п’ятьма стратегіями диверсифікації (тваринництво, ґрунтозахист, водозбереження, некультурні насадження) досягають кращих екологічних і економічних результатів, з підвищенням прибутковості на 15-25% (наприклад, ферми в Каліфорнії з інтеграцією худоби та культур). У Південній Італії малі ферми після "зернової афери" диверсифікувалися через переробку та альтернативні канали збуту, що підвищило їхню конкурентоспроможність і доходи на 20%.

В Україні диверсифікація малих фермерських господарств набула особливого значення після 2014 року та особливо з 2022 року через війну, яка посилила ризики традиційного виробництва (знищення інфраструктури, мінування полів, порушення логістики). За даними Мінагрополітики та досліджень (наприклад, KSE та Інститут аграрної економіки), багато ферм перейшли до вертикальної диверсифікації: від продажу сирого молока до виробництва крафтових сирів, йогуртів чи інших перероблених продуктів, що підвищує додану вартість і стабілізує доходи[7].

Відомим прикладом є Селиська сироварня на Закарпатті (Нижнє Селище), заснована в 1994 році за швейцарськими технологіями. На сироварні виробляють напівтверді сири ("Селиський", "Нарцис Карпат", "Хуст"), поєднуючи традиційне вівчарство з сучасним крафтом. Це соціальний проєкт, що підтримує місцевих вівчарів і розвиває туризм - екскурсії та дегустації приваблюють туристів, забезпечуючи додаткові доходи.

На Львівщині популярні ферми з агротуризмом: наприклад, "Бабині кози" (подружжя Маланчаки) - козяча ферма з 40 тваринами, де виробляють крафтові сири, йогурти та молоко зі злаками, а також організовують екскурсії та дегустації. Аналогічно "Галицька Сорока" спеціалізується на малині, крафтових винах і варенні, поєднуючи ягідництво з туризмом поблизу Свірзького замку.

У центральних регіонах (Київщина, Житомирщина) поширене сироваріння: "Золота Коза" (Кіровоградська область) - козяча ферма з переробкою молока на сири, що стала основою для стабільного бізнесу. У Чернігівській області ФГ "Бутенко" диверсифікувало молочне виробництво переробкою на сири, утримуючи 1000 голів ВРХ.

Для ілюстрації економічного ефекту диверсифікації наведемо порівняльну таблицю на основі даних з відкритих джерел (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Обсяги виробництва, приблизні розрахунки доходів за середніми цінами на крафтові сири ~400-600 грн/кг у 2023-2025 рр.

| Ферма | Основний напрямок до диверсифікації | Після диверсифікації (приклади) | Обсяги виробництва | Розрахунковий ефект (зростання доходів) |
|---|---|---|---|---|
| Селиська сироварня (Закарпаття) | Традиційне вівчарство/ молоко | Крафтові сири + туризм | 140 кг сиру/день (~50 т/рік) з 1500 л молока | +30-50% за рахунок переробки та туризму (додана вартість сиру в 4-5 разів вища за молоко) |
| "Бабині кози" (Львівщина) | Розведення кіз, продаж молока | Крафтові сири, йогурти + екскурсії | ~300 л молока/день | +50-70% (агротуризм як додаткове джерело, преміум-ціни на сири) |
| "Золота Коза" (Кіровоградщина) | Молочне козівництво | Еко-сири, йогурти | ~300 л молока/день | +200-400% на переробленій продукції (сир дорожчий за молоко в 3-5 разів) |

У прифронтових регіонах війна стимулювала перехід до нішевих продуктів (органічна продукція, ягоди, бджільництво) та кооперативів для спільного збуту. За даними досліджень (наприклад, "Проблеми сучасних трансформацій"), орієнтація на органічне виробництво та нішеві продукти стала ключем до виживання, з потенціалом зростання доходів через експорт до ЄС.

Бар’єри в Україні - обмежений доступ до фінансування, логістичні проблеми та війна, але переваги - гнучкість малих господарств і зростання попиту на крафтову продукцію (згідно з даними Асоціації крафтових сироварів та порталу Kurkul.com).

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАЛИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ

## 2.1 Характеристика аграрного сектору Запорізької області в умовах війни з 2022 року

Запорізька область є одним з ключових аграрних регіонів України, з потужним потенціалом у рослинництві (зернові, олійні культури) та тваринництві. До повномасштабного вторгнення 2022 року область обробляла близько 1,88 млн га ріллі, виробляла значну частку зернових, соняшнику та овочів, а також мала розвинене молочне скотарство. Однак війна спричинила часткову окупацію (близько 70% території на початок 2022 р., з подальшим звільненням частин), мінування полів, руйнування інфраструктури (склади, техніка, елеватори) та порушення логістики, що призвело до суттєвого скорочення виробництва.

За даними FAO, KSE та Мінагрополітики, Запорізька область входить до найбільш постраждалих регіонів (разом з Херсонською, Донецькою, Луганською). Втрати в тваринництві - до 88% поголів'я ВРХ у промисловому секторі (кластер південно-східних регіонів), падіння виробництва молока - до 87% у 2022-2023 рр. У рослинництві - незасіяні площі до 18-20%, зниження врожайності на 36-37% для ключових культур (пшениця, соняшник). Загальні збитки аграрного сектору України перевищують $80 млрд станом на 2024-2025 рр., з значною часткою на півдні та сході.

Ключові проблеми та втрати

Окупація та бойові дії: Значна частина території окупована або прифронтова, що ускладнює доступ до полів. Мінування та забруднення земель (вирви, техніка) роблять їх непридатними для обробки.

Скорочення посівних площ: З 1,88 млн га до війни - значне зменшення на підконтрольній території через ризики обстрілів.

Втрати в тваринництві: Руйнування ферм, загибель худоби, брак кормів і логістики.

Логістика та експорт: Блокада портів, дорогі альтернативні маршрути.

Економічні наслідки: Зростання витрат на пальне, добрива (+40-50%), падіння доходів.

Для ілюстрації наведемо таблиці 2.1-2.3 з даними з джерел KSE, FAO, ЗОДА, USDA, Nature Communications тощо, 2022-2025 рр.:

Таблиця 2.1 - Зміна посівних площ та врожайності в Запорізькій області

| Показник | До війни (2021 р.) | 2022 р. | 2023-2024 рр. | 2025 р. (прогноз/факт) | Джерело |
|---|---|---|---|---|---|
| Посівні площі (млн га) | 1,88 | ~1,2-1,4 | ~1,5 | Зменшення через ризики | ЗОДА, KSE |
| Незасіяні/покинуті землі (%) | <5% | 18-20% | 10-15% | ~10% | Nature Communications, EOSDA |
| Врожайність зернових (ц/га) | 40-50 | Зниження на 36-37% | Стабілізація | Відновлення до 80-90% | USDA, Мінагрополітики |

Таблиця ілюструє динаміку ключових показників рослинництва, фокусуючись на скороченні площ і врожайності через війну. Дані показують стрімке падіння в 2022 році з поступовим відновленням, але далеко від довоєнного рівня.

Опис даних: Довоєнні посівні площі - 1,88 млн га (2021 р.), знизилися до 1,2-1,4 млн га в 2022 р. (через окупацію та ризики). У 2023-2024 рр. - стабілізація на ~1,5 млн га, але в 2025 р. - лише 380 тис. га (20% від довоєнних). Незасіяні землі: з <5% до 18-20% в 2022 р., з подальшим зменшенням до ~10%. Врожайність зернових: з 40-50 ц/га до зниження на 36-37% в 2022 р., з прогнозом відновлення до 80-90% в 2025 р. (факт: 21,8 ц/га для ранніх зернових у липні 2025).

Тенденції та причини: Різке падіння в 2022 р. пов'язано з окупацією ~80% орних земель (ЗОДА, 2025) та мінуванням/забрудненням (вирви, уламки), що

зробило поля непридатними. У 2023-2025 рр. - часткове відновлення на підконтрольних територіях завдяки героїзму аграріїв, але ризики обстрілів зберігаються. Прогноз на 2025: стабілізація, але низька врожайність через посуху, брак техніки (втрати >270 підприємств) та дорогі ресурси (добрива +40-50%). Загалом, зібрано 265 тис. т пшениці в 2025 р. (проти >1 млн т в довоєнному періоді).

Порівняння з довоєнним періодом: Втрата ~80% площ призвела до недоотримання врожаю на мільярди грн (частина від $40-80 млрд загальних втрат агросектору). Врожайність впала через стресові фактори (війна, клімат), але аграрії адаптуються (ротація культур, бобові для біорізноманіття).

Економічні наслідки: Зменшення виробництва зернових (основний експорт) призводить до втрат доходів (~21,6% для рослинництва загалом в Україні). Для малих ферм - переорієнтація на нішеві культури (овочі, ягоди) для локальних ринків.

Таблиця 2.2 - Втрати в тваринництві та молочному виробництві

| Показник | До війни (2021 р.) | 2022 р. | 2023-2024 рр. | Збитки (млн дол. або %) | Джерело |
|---|---|---|---|---|---|
| Поголів'я ВРХ (промислове, тис. голів) | ~100-150 | -88% | Часткове відновлення | >100 тис. голів втрачено | KSE Agrocenter |
| Виробництво молока (тис. т) | ~200-300 | -87% | -69% (домогосподарства) | ~70-80% від довоєнного | FAO, KSE |
| Кількість молочних ферм | Багато | Значне скорочення | Залишилося ~50% | Руйнування інфраструктури | ЗОДА, USDA |

Опис даних: Поголів'я ВРХ: з ~100-150 тис. голів до -88% в 2022 р., з частковим відновленням у 2023-2024. Виробництво молока: з 200-300 тис. т до -87% в 2022 р., -69% у домогосподарствах у 2023-2024. Кількість ферм: значне скорочення (~50% залишилося). Збитки: >100 тис. голів втрачено, ~70-80% від довоєнного рівня.

Тенденції та причини: Падіння в 2022 р. - через обстріли ферм, загибель худоби, брак кормів (знищення складів) та евакуацію. У 2023-2025 рр. - часткове відновлення в підконтрольних зонах, але загальне зниження на 1,3 млн

т молока в Україні (FAO). У Запорізькій: критичні руйнування (втрати техніки, інфраструктури >270 підприємств). Квота на експорт молочної продукції до ЄС у 2025 р. - в 5 разів менша за 2024 (через конкуренцію).

Порівняння з довоєнним періодом: Втрати поголів'я - аналогічні національним (загалом 232 тис. корів в Україні), але в регіоні посилені окупацією. Молочне виробництво впало з нетто-експортера до імпортера, з недоотриманими доходами ~200 млн дол. від експорту.

Економічні наслідки: Збитки - частина від $3,85 млрд для малих виробників (включаючи тваринництво). Для ферм - переорієнтація на переробку (сири) для вищої доданої вартості (3-5 разів більше, ніж сире молоко).

Таблиця 2.3 - Економічні втрати аграрного сектору

| Рік/Період | Прямі втрати (техніка, будівлі) | Непрямі втрати (недоотриманий дохід) | Загальні втрати в регіоні | Джерело |
|---|---|---|---|---|
| 2022 | ~1-2 | ~5-10 | Частина від $6,6 млрд | KSE, Мінагрополітики |
| 2023-2024 | +2-3 | +10-15 | Частина від $40-80 млрд | KSE, World Bank |
| 2025 (станом на зараз) | Накопичено ~5-10 | Постійні через ризики | Високі в прифронтових зонах | ЗОДА, SuperAgronom |

Опис даних: 2022: прямі збитки ~1-2 млрд дол., непрямі збитки ~5-10 млрд, загальні - частина від $6,6 млрд. 2023-2024: +2-3 млрд прямих, +10-15 млрд непрямих, частина від $40-80 млрд. 2025: накопичено ~5-10 млрд прямих, постійні непрямі через ризики.

Тенденції та причини: Прямі - руйнування (техніка, будівлі), непрямі - недоотримані доходи (зменшення виробництва на 21,6%). У 2025: загальні >74 млрд євро для агросектору України (KSE), з Запорізькою як епіцентром (шкода довкіллю >20 млрд грн, включаючи забруднення земель). Війна призвела до $80 млрд втрат агросектору (World Bank).

Порівняння з довоєнним періодом: Довоєнно - відбувалось стабільне зростання, тепер - колосальні втрати (прямі $11,2 млрд, непрямі $10,3 млрд для

аграрного). Регіон втратив 80% площ, що еквівалентно мільярдам грн недоотриманого ВВП.

Економічні наслідки: Втрати інфраструктури - $40 млрд загалом, з фокусом на півдні (склади, елеватори). Для малих ферм - банкрутства, але потенціал відновлення через диверсифікацію (переробка + туризм).

## 2.2 Оцінка рівня диверсифікації та маркетингових стратегій

За методологією стратегічного менеджменту (Бутко М.П.), рівень диверсифікації вимірюється за кількістю напрямків діяльності, питомою вагою нових продуктів у доходах та індексом диверсифікації (за Ансоффом: низький - <0,5, середній - 0,5-0,7, високий - >0,7). У Запорізькій області до 2022 р. диверсифікація була обмеженою (фокус на зернових і соняшнику), але війна стимулювала зміни: перехід до нішевих культур (овочі, ягоди) у 15-20% ферм, переробки (сири, олія) - у 10-15%. Загалом, лише 25-30% малих ферм диверсифіковані (за даними KSE, 2025), з індексом ~0,3-0,4, через окупацію і втрати ресурсів.

Класифікація видів (за Осовською Г.В.):

Горизонтальна: Додавання культур (наприклад, бобові для сівозміни, 25% ферм).

Вертикальна: Переробка молока (сири), ~15% (як приклад: малі ферми в підконтрольних районах).

Конгломератна: Агротуризм чи послуги (<10%, через ризики).

Таблиця 2.4 - Кількісні показники в таблиці

| Показник диверсифікації | Довоєнний рівень (2021) | 2022-2023 рр. | 2024-2025 рр. | Джерело |
|---|---|---|---|---|
| Частка диверсифікованих ферм (%) | 20-25 | 10-15 | 25-30 | KSE, Мінагрополітики |
| Індекс диверсифікації (0-1) | 0,4-0,5 | 0,2-0,3 | 0,3-0,4 | Адаптовано за Ансоффом |
| Зростання доходів від диверсифікації (%) | 10-15 | -20 (втрати) | 15-20 | Інститут аграрної економіки |

SWOT-аналіз диверсифікації

Strengths (сильні сторони):

Гнучкість і швидка адаптація малих ферм до змін (можливість швидко перейти на нішеві культури чи переробку без великих інвестицій).

Доступ до локальних ринків і прямих продажів (споживачі віддають перевагу натуральній продукції від місцевих виробників, що підвищує лояльність).

Наявність природних ресурсів (родючі землі на підконтрольних територіях, потенціал для органічного виробництва).

Державна підтримка (програми для сімейних ферм, гранти на відновлення, такі як We Prosper чи ЄС-фонди), що полегшує впровадження нових напрямків.

Weaknesses (слабкі сторони):

Обмежені фінансові та матеріальні ресурси (втрати техніки >270 одиниць, брак коштів на інвестиції в переробку чи обладнання).

Низький рівень знань і досвіду в диверсифікації (багато ферм традиційно орієнтовані на монокультури, відчувається брак маркетингових навичок).

Залежність від сезонності та природних факторів, серед яких тривала посуха, забруднення земель, посилених війною.

Мала масштабність (обмежені обсяги виробництва, що ускладнює конкуренцію з великими агрохолдингами).

Opportunities (можливості):

Зростання попиту на крафтову та органічну продукцію (внутрішній ринок + експорт до ЄС, де квоти на українську молочну продукцію зростають).

Розвиток агротуризму та прямих каналів збуту (онлайн-магазини, фермерські ринки, дегустації для відновлення доходів).

Державні та міжнародні програми відновлення (розмінування земель, гранти на техніку, підтримка кооперативів).

Інтеграція з цифровими технологіями (digital-маркетинг для просування нових продуктів, як сири чи ягоди).

Threats (загрози):

Продовження воєнних дій (обстріли, мінування - 10% земель непридатні, ризики для персоналу та худоби); Конкуренція з імпортом (сири та молочка >30% ринку, дешевші аналоги з ЄС); Зростання витрат (пальне +40-50%, корми, добрива через логістичні проблеми); Кліматичні та екологічні ризики (забруднення війною, посуха, що знижує врожайність на 20-30%).

Таблиця 2.5 - Стислий SWOT-аналіз в таблиці

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) | Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
|---|---|---|---|
| Гнучкість малих ферм Доступ до локальних ринків Природні ресурси Державна підтримка | Обмежені ресурси Низький досвід Сезонність Мала масштабність | Попит на крафт/органіку Агротуризм Програми відновлення Digital-технології | Воєнні дії Конкуренція з імпортом Зростання витрат Екологічні ризики |

Оцінка маркетингових стратегій

За Ф. Котлером ("Маркетинговий менеджмент", адаптоване українське видання Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф.), маркетингові стратегії оцінюються через комплексний підхід, що включає сегментацію ринку (поділ споживачів на однорідні групи за критеріями: географічними, демографічними, психографічними чи поведінковими), цільове позиціонування (створення унікального образу продукту в свідомості споживача) та комплекс маркетингу (4P) - продукт (Product), ціна (Price), місце збуту (Place), просування (Promotion). Ефективність стратегій вимірюється ключовими показниками: ROI (Return on Investment - повернення інвестицій у маркетинг), частка ринку (Market Share), коефіцієнт конверсії (Conversion Rate) та CLV (Customer Lifetime Value - довічна цінність клієнта).

У малих фермерських господарствах Запорізької області рівень використання маркетингових стратегій залишається низьким через обмежені ресурси та вплив війни (логістичні проблеми, брак коштів на рекламу). За

даними опитувань KSE та Інституту аграрної економіки (2024-2025 рр.), лише 15-20% ферм активно застосовують повний комплекс маркетингу, решта обмежуються традиційними каналами (локальні ринки, знайомі). Основний фокус - на локальних споживачах (сегментація за географічним принципом) та нішевому позиціонуванні (натуральна продукція від місцевої ферми).

Детальний аналіз за моделлю 4P Котлера:

Продукт (Product): Ферми пропонують базовий асортимент (молоко, овочі, зерно), але диверсифікація стимулює диференціацію - крафтові сири, органічна продукція. Позиціонування як "екологічно чисте" чи "локальне" підвищує сприйняту цінність. Проблема: низька стандартизація (відсутність сертифікації HACCP у 60-70% ферм), що обмежує експорт.

Ціна (Price): Переважно застосовується стратегія проникнення на ринок (нижчі ціни для завоювання локальних клієнтів) або преміум-ціноутворення для крафту (сири на 30-50% дорожче імпорту). Розрахунок: середня ціна сирого молока - 12-15 грн/л (довоєнно 10 грн), середня ціна крафтового сиру - 400-600 грн/кг (таким чином збільшується вартість сировини у 4-5 разів). Формула маржі прибутку (Gross Margin): (Ціна реалізації - Собівартість) / Ціна реалізації × 100%. Приклад: собівартість 1 кг сиру ~150 грн, ціна 500 грн → маржа = (500 - 150) / 500 × 100% = 70% (проти 20-30% для сирого молока).

Місце збуту (Place): Домінують прямі канали (фермерські ринки, знайомі - 60-70% продажів) та локальна логістика. Онлайн-збут (соцмережі, маркетплейси) - лише 15-20% ферм. Війна ускладнює дистрибуцію (обстріли доріг), тому ефективність каналів низька. Розрахунок коефіцієнта охоплення ринку: Кількість клієнтів / Потенційна аудиторія × 100%. Для типової ферми: 200-300 постійних клієнтів на 10-15 тис. потенційних у районі → охоплення ~2-3%.

Просування (Promotion): Обмежене бюджетами: соціальні мережі (Facebook, Instagram - 10-15% ферм), ярмарки, "сарафанне радіо". Відсутність комплексних кампаній (ATL/BTL). Ефективність: ROI маркетингу = (Дохід від маркетингу - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг. Приклад для

digital: витрати 5000 грн/міс на рекламу в FB → додатковий дохід 15 000 грн → ROI = (15 000 - 5000) / 5000 = 2 (200%, або повернення 2 грн на 1 грн інвестицій). Для традиційних каналів ROI ~1-1,5.

Таблиця 2.6 - Загальна оцінка ефективності маркетингових стратегій

| Елемент 4P | Рівень використання (%) | Середній ROI | Ключові показники (розрахунки) | Проблеми та рекомендації |
|---|---|---|---|---|
| Продукт | 70-80 (базовий асортимент) | 1,5-2 | Додана вартість: 3-5 разів (сир vs молоко); Маржа 50-70% | Низька диференціація; Рекомендація: брендинг |
| Ціна | 60-70 (конкурентна) | 1,8 | Маржа прибутку: 30-70%; Цінова еластичність ~ -1,2 | Нестабільність через витрати; Преміум для крафту |
| Місце збуту | 50-60 (локальні + онлайн ~20%) | 1,6 | Охоплення ринку: 2-5%; Конверсія продажів ~10-15% | Логістика через війну; Розширення онлайн |
| Просування | 15-25 (digital ~10-15%) | 1,5-2,5 | ROI реклами: 1,5-3; CLV клієнта ~5000-10 000 грн/рік | Брак бюджетів; Інвестиції в соцмережі |

Розрахунок CLV (приклад для типової ферми): CLV = Середній чек × Частота покупок × Тривалість лояльності - Витрати на залучення. Середній чек 1000 грн, покупки 12 разів/рік, лояльність 3 роки, залучення 500 грн → CLV = 1000 × 12 × 3 - 500 = 35 500 грн (високий потенціал для диверсифікованих ферм з просуванням).

Проблеми маркетингу: конкуренція з імпортом (частка сирів >30%), логістика (затримки через обстріли), брак навичок (лише 10-15% ферм використовують аналітику). Ефективність нижча за довоєнну (ROI ~2 проти 2,5-3).

## 2.3 Вплив війни на молочну галузь та бар'єри диверсифікації

Повномасштабне вторгнення Росії з 2022 року завдало молочній галузі особливо тяжких ударів через її залежність від стабільного поголів'я худоби, регулярного доступу до кормів, ветеринарних послуг та безперебійної

логістики. Запорізька область, як прифронтовий регіон з частковою окупацією, стала однією з найбільш постраждалих: прямі бойові дії, руйнування ферм, мінування пасовищ та порушення ланцюгів постачань призвели до різкого скорочення виробництва. За даними Київської школи економіки (KSE Agrocenter), FAO та Мінагрополітики України (станом на 2022-2025 роки), молочна галузь у південно-східному кластері регіонів (включаючи Запорізьку область) зазнала втрат на рівні 80-90% від довоєнного обсягу в промисловому секторі. Дослідження базується на статистичних даних Держстату, звітах KSE, FAO, ЗОДА та аналітичних матеріалах Інституту аграрної економіки. Особлива увага приділяється тому, як воєнні фактори посилили існуючі проблеми (конкуренція з імпортом, низька рентабельність), роблячи перехід до переробки (наприклад, крафтових сирів) чи інших напрямків складним, але водночас життєво необхідним для виживання малих фермерських господарств.

Прямий вплив війни виявився у фізичному знищенні капітальних активів підприємств. Запорізька область характеризується високою часткою окупованих територій та лінією фронту, що проходить через традиційні райони молочного тваринництва (зокрема Пологівський та Василівський райони).

Обстріли призвели до руйнації автоматизованих доїльних залів, систем первинного охолодження молока та сховищ. Релокація молочного стада, на відміну від переробного обладнання, є фактично неможливою без критичних втрат продуктивності або загибелі тварин.

Згідно з даними моніторингу KSE Agrocenter та Мінагрополітики, промислове поголів'я ВРХ у прифронтових зонах Південно-Східного кластера скоротилося на 88%. Це не лише результат фізичного знищення, а й вимушеного депопуляційного забою через неможливість дотримання ветеринарних норм.

Війна спричинила докорінну зміну структури ринку сировини, змістивши акцент з промислових ферм на домогосподарства. Якщо до 2022 року галузь рухалася шляхом інтенсифікації та збільшення частки молока екстра-класу, то зараз спостерігається «архаїзація» виробництва. Вихід з ринку великих гравців

призвів до того, що понад 80% обсягів сировини наразі генерується в господарствах населення, що ускладнює формування великих партій якісного молока для промислової переробки.

Блокування основних транспортних артерій та окупація територій розірвали усталені ланцюги постачання «ферма - завод». Середня відстань логістичного плеча для збору молока збільшилася в 2,5-3 рази, що в поєднанні з ростом цін на ПММ робить збут сировини економічно недоцільним для віддалених фермерських господарств.

Окрім прямих втрат, на рентабельність галузі тиснуть кумулятивні фактори воєнного часу:

Енергетична дестабілізація: Молочне тваринництво є енергозалежним. Відключення електроенергії у 2022-2024 рр. призвели до порушення режимів годівлі та доїння, що викликало хвилю захворювань (маститів) та різке зниження лактації, яке важко відновити навіть після стабілізації мережі.

Кормовий дефіцит: Втрата пасовищ через мінування та знищення складів із концентрованими кормами спричинили зростання собівартості виробництва молока на 40-50%.

Інфляційний тиск та попит: Падіння купівельної спроможності населення та масова міграція (скорочення внутрішнього ринку споживачів) створили ситуацію, де виробник не може перекласти зростаючі витрати на ціну кінцевого продукту.

Статистичний вимір кризи (2021-2025 рр.)

Таблиця 2.7 - Динаміка деградації молочної галузі Запорізького регіону в умовах війни

| Показник | 2021 (Базовий) | 2022 | 2023 | 2024 (оц.) | 2025 (прогн.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Валовий збір молока (тис. т) | 210,5 | 27,4 | 45,2 | 52 | 58,5 |
| Чисельність ВРХ (тис. голів) | 65,4 | 22,8 | 18,5 | 16,2 | 15,8 |
| Індекс цін на корми (%) | 100% | 148% | 165% | 178% | 185% |
| Рентабельність виробництва (%) | 12,4 | -35,2 | -18,5 | -12 | -8,5 |

Динаміка основних показників молочної галузі свідчить про глибоку кризу, що потребує негайного впровадження стратегій диверсифікації.

Повномасштабна війна спричинила глибоку деформацію виробничо-збутової системи регіону. Науковий аналіз дозволяє класифікувати вплив війни за трьома векторами:

Пряма деградація капітальних та біологічних активів. Запорізька область, як прифронтовий регіон, зазнала масової декапіталізації галузі. Згідно з моніторингом збитків, промислове поголів'я ВРХ у кластері прифронтових областей скоротилося на 88%. Це є наслідком фізичного знищення ферм (зокрема у Пологівському та Василівському районах) та вимушеного забою худоби через неможливість дотримання зоотехнічних норм у зонах бойових дій.

Операційна та ресурсна дисфункція. Непрямі втрати зумовлені розривом ланцюгів постачання. Дефіцит кормової бази, спричинений мінуванням угідь та знищенням складів, призвів до зростання собівартості сировини на 40-50%. Критичним чинником стала енергетична дестабілізація: порушення температурного режиму зберігання молока призводить до втрати його сортності, що автоматично знижує рентабельність реалізації.

Структурний регрес галузі. Спостерігається зміна моделі ринку: відхід від крупнотоварного промислового виробництва до дрібнотоварного (домогосподарства). Це веде до зниження загальної якості сировини та ускладнює впровадження інноваційних технологій переробки.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників молочної галузі Запорізької області

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 (оц.) | 2025 (пр.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Поголів'я ВРХ (тис. голів) | 65,4 | 22,8 | 18,5 | 16,2 | 15,4 |
| Валовий надій молока (тис. т) | 210,5 | 27,4 | 45,2 | 52 | 56,5 |
| Прямі збитки (млн дол. США) | - | 110 | 145 | 165 | 180 |

Процес диверсифікації діяльності молочних підприємств у прифронтовому регіоні, під яким ми розуміємо стратегію розширення асортименту продукції або перехід до нових видів діяльності (зокрема, від реалізації сировини до переробки), стикається із комплексом системних бар’єрів. У науковій літературі під бар’єрами диверсифікації прийнято розуміти сукупність чинників об’єктивного та суб’єктивного характеру, що перешкоджають трансформації виробничої структури підприємства або роблять цей процес економічно недоцільним. В умовах Запорізької області ці бар'єри набули специфічного воєнного забарвлення, що потребує їх детальної систематизації.

Першочерговим є інвестиційно-фінансовий бар’єр, що виявляється у формі «капітального голоду». Диверсифікація у молочній галузі зазвичай передбачає перехід до вертикальної інтеграції - моделі, за якої виробник сировини створює власні потужності для переробки (цехи пастеризації, лінії сироваріння). Це потребує значних капітальних інвестицій, проте в умовах війни спостерігається ефект інвестиційного паралічу. Через екстремальні безпекові ризики та загрозу фізичного знищення активів, банківські установи відносять прифронтові підприємства до категорії «червоної зони», що в результаті блокує доступ до класичного кредитування. Отже, фінансовий бар’єр стає не просто питанням вартості грошей, а питанням фізичної відсутності інвестиційного ресурсу.

Другу групу складають технологічно-ресурсні бар’єри, основним серед яких є дефіцит стабільної сировинної бази належної якості. Для виробництва крафтових сирів або йогуртів необхідне молоко екстра-класу з певними показниками білка та жиру. Проте воєнна деструкція галузі спричинила регрес товарності, коли замість високотехнологічних ферм основним постачальником стають дрібні домогосподарства. Це породжує проблему мінливості якості сировини, що є критичним бар’єром для технологічного процесу диверсифікації. До цього ж блоку слід віднести енергетичну нестабільність. Оскільки молочна переробка базується на безперервних циклах охолодження та

пастеризації, ризики відключення електроенергії (блекаути) стають непереборною технологічною перешкодою, що може призвести до повної втрати партії продукції на стадії визрівання.

Окрему увагу варто приділити логістично-маркетинговим бар'єрам, які пов'язані із руйнацією традиційних каналів збуту. У науковій термінології цей феномен описується як дисконтинуїтет ланцюгів постачань - розрив зв'язків між виробником та кінцевим споживачем через окупацію територій або мінування доріг. Диверсифікація ускладнюється також стисненням внутрішнього попиту: масова міграція платоспроможного населення з регіону та падіння реальних доходів створюють бар'єр низької ємності ринку. Виробник стикається із ситуацією, коли витрати на створення нового продукту зростають, а готовність споживача платити «преміальну» ціну за якість стрімко падає під тиском дешевшого імпорту.

Нарешті, вагомим є соціально-кадровий бар'єр, що виникає внаслідок «вимивання» людського капіталу. Диверсифікація - це завжди інтелектуально місткий процес, що потребує фахових технологів, мікробіологів та фахівців із маркетингу. Мобілізаційні процеси та вимушена міграція створили кадровий вакуум, що робить впровадження нових ліній виробництва незабезпеченим. Крім того, існує психологічний аспект - консерватизм управлінських стратегій, коли власники бізнесу в умовах невизначеності обирають стратегію мінімізації витрат замість стратегії розвитку, розглядаючи будь-яку диверсифікацію як додаткове джерело ризику, а не спосіб його розподілу.

# РОЗДІЛ 3
# ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА БАЗІ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА "ГУРМЕ ЕКО"

## 3.1 Методологія дослідження

Методологія дослідження маркетингових стратегій для СФГ «Гурме Еко» ґрунтується на концепції вертикальної диверсифікації. У межах цього підрозділу ми розглядаємо перехід підприємства від монопродуктової моделі (реалізація сирого молока) до багатокомпонентної моделі виробництва готової продукції з високою доданою вартістю. Основним інструментом дослідження обрано порівняльний аналіз альтернативних стратегій збуту, який базується на реальних операційних показниках господарства.

1. Економічне обґрунтування диверсифікації через ланцюг доданої вартості

Методологія передбачає аналіз «цінового розриву» між сировиною та готовим продуктом. Згідно з плановими даними (Додаток А), ми маємо наступні вхідні параметри:

Стратегія А (Сировинна): реалізація 6800 літрів молока за ціною 30 грн/л. Ця модель характеризується низькою маржинальністю та повною залежністю від ринкових цін на молоко, які в Запорізькому регіоні є нестабільними.

Стратегія Б (Диверсифікована): переробка частини сировини у крафтові сири (Адигейський, Халумі, витримані сири). Наприклад, витриманий сир за ціною 550 грн/кг створює дохід, що у кілька разів перевищує вартість використаного на його виготовлення молока.

Методологія дозволяє розрахувати коефіцієнт трансформації вартості - показник того, наскільки зростає дохідність одного літра молока після його технологічної переробки в сир.

2. Матричний аналіз асортиментної стійкості

Для виявлення оптимальної стратегії використовується метод продуктового міксу. Ми аналізуємо асортимент не як набір випадкових товарів, а як систему, де кожен продукт виконує свою маркетингову роль:

Молоко: забезпечує щоденний приплив готівки (cash flow) для покриття поточних витрат (корми, електроенергія).

М’які сири (Адигейський, Бринза, Кисломолочний сир та йогурт): мають короткий цикл виробництва, що дозволяє швидко реагувати на попит.

Витримані сири та Халумі: виступають «флагманами» бренду, формують імідж крафтового виробника та приносять основний прибуток.

Побічні продукти виробництва сирів (сироватка, сир рікота) дозволяють отримувати додатковий прибуток від виробництва сирів.

3. Маркетингове сегментування за типом споживання

Методологія дослідження включає сегментацію ринку, де основний акцент робиться на нішу «свідомого споживання». Ми досліджуємо, як маркетингова стратегія дозволяє відбудуватися від великих молокозаводів. У цьому контексті аналізується роль породи BPX Brown Swiss як інструменту маркетингового позиціонування (молоко преміальної якості з високим вмістом каппа-казеїну), що є критично важливим для диверсифікації у сироваріння.

4. Оцінка операційної ефективності без врахування зовнішнього фінансування

Важливою частиною методології є аналіз внутрішньої самоокупності. Ми використовуємо дані про чистий фінансовий результат (Додаток Б), щоб довести, що навіть без залучення зовнішніх інвестицій, перехід до переробки є економічно виправданим через високу рентабельність операційної діяльності. Основна увага приділяється відношенню змінних витрат (закваски, ферменти, паливо - Додаток В) до валового прибутку.

5. Метод сценаріїв для прифронтових територій

Оскільки дослідження проводиться в умовах війни, методологія включає розробку адаптивних сценаріїв. Диверсифікація розглядається не просто як спосіб заробити більше, а як стратегія зниження ризиків. Наприклад, сир має довший термін зберігання, ніж молоко, що робить бізнес стійкішим до перебоїв у логістиці або тимчасового падіння попиту.

## 3.2 Аналіз діяльності ферми "Гурме Еко"

Емпіричне дослідження діяльності СФГ «Гурме Еко» базується на аналізі операційних показників та маркетингових параметрів господарства. У даному підрозділі ми зосереджуємо увагу на тому, як структура активів та операційних витрат формує фундамент для реалізації стратегії переробки молока як найбільш ефективного способу диверсифікації.

1. Оцінка виробничого потенціалу та якості сировини

Фундаментом стратегії «Гурме Еко» є використання племінних нетелів породи Brown Swiss. У контексті маркетингового аналізу вибір цієї породи є стратегічним рішенням: молоко цих тварин має оптимальний вміст білка та специфічний склад каппа-казеїну, що забезпечує високий вихід сиру та його особливі смакові властивості.

Це створює первинну конкурентну перевагу - «сировину преміум-класу», яка дозволяє відбудуватися від масового ринку та обґрунтувати перехід до цінового сегменту «крафт».

2. Аналіз структури доходів: Порівняння товарних груп

На основі маркетингового плану господарства (Додаток А) проведено порівняльний аналіз доходності основних товарних груп. Ми виділяємо три рівні створення вартості:

Низька додана вартість (Молоко): При реалізації 6800 літрів сирого молока за ціною 30 грн/л, валовий дохід становить 204 000 грн. Це база, яка забезпечує ліквідність, але має найменшу маржинальність.

Середня додана вартість (М’які сири): Виробництво сирів «Бринза» та «Адигейський» (ціна 300-350 грн/кг) дозволяє збільшити виторг з літра сировини у 1,5-2 рази.

Висока додана вартість (Сири витримані та сир Халумі): Це ядро стратегії диверсифікації. При ціні 550 грн/кг витриманого сиру дохідність квартальних продажів зростає з 55 000 грн у першому кварталі до 115 500 грн у четвертому кварталі (згідно з планом зростання обсягів).

3. Аналіз операційних витрат та поріг рентабельності

Для розуміння стійкості стратегії диверсифікації важливо проаналізувати структуру витрат (Додаток Г).

Постійні витрати: Оренда сироварні (18 648 грн/рік) та комунальні послуги є фіксованими. Це означає, що чим більшу частку молока ми переробляємо на дорогий сир, тим меншою стає частка постійних витрат у кожному кілограмі продукту (ефект масштабу).

Змінні витрати: Основну частку складають корми (сіно, зерно, солому - разом понад 110 000 грн/рік) та закваски/ферменти (60 000 грн/рік).

Аналіз показує, що витрати на закваски та ферменти є незначними порівняно з доданою вартістю готового сиру. Це підтверджує маркетингову тезу: диверсифікація в переробку є економічно вигіднішою за нарощування поголів’я для продажу сировини, оскільки вимагає менших капітальних витрат при вищому прибутку.

4. Маркетинговий аналіз ціноутворення та збуту

Стратегія ціноутворення «Гурме Еко» базується на методі ціннісного орієнтира. Ціна у 500-550 грн/кг (для сира Халумі та витриманих сирів) відповідає рівню цін інших крафтових господарств України, що дозволяє позиціонувати продукт як «делікатес локального походження». Відповідно до плану продажів, прогнозується стабільне зростання загального доходу - з 139 000 грн у 1-му кварталі до 209 000 грн у 4-му кварталі. Таке зростання (понад 50% за рік) планується досягти саме через зміщення фокусу на перероблені продукти, а не через збільшення надоїв.

5. Висновок за результатами аналізу

Аналіз фінансово-господарських показників «Гурме Еко» підтверджує, що обрана модель вертикальної диверсифікації є життєздатною, оскільки переробка молока в сир дозволяє господарству генерувати валовий прибуток на рівні 422 700 грн на рік (згідно з Додатком А). Висока ціна реалізації (550 грн/кг) створює «фінансову подушку», яка дозволяє покривати зростаючі витрати на паливо та корми в умовах війни. Найбільш рентабельним сегментом є виробництво витриманих сирів та сира халумі, що має стати основою маркетингового просування бренду.

## 3.3 Результати та інтерпретація

На основі проведеного аналізу діяльності СФГ «Гурме Еко» та порівняння альтернативних моделей господарювання, було отримано результати, що підтверджують високу ефективність обраної стратегії вертикальної диверсифікації. Інтерпретація цих даних дозволяє сформулювати цілісну маркетингову концепцію розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Ключовим результатом дослідження є виявлення значного зростання економічної ефективності при переході від реалізації сировини до крафтового виробництва.

Сировинна модель: Продаж 6800 літрів молока за ціною 30 грн/л забезпечує валовий дохід у розмірі 204 000 грн на рік. При такій моделі прибуток підприємства критично залежить від цін на корми (понад 110 000 грн на рік) та паливо, що робить бізнес вразливим до будь-яких коливань ринку.

Диверсифікована модель: Завдяки впровадженню технологій виробництва сирів «Халумі», «Адигейський» та витриманих сирів, прогнозований чистий дохід зростає до 698 000 грн на рік. Коефіцієнт зростання доходу при переході до переробки становить понад 3,4. Це означає, що кожен літр молока, перероблений на крафтовий сир, приносить у три з половиною рази більше вигоди, ніж його продаж у сирому вигляді. Для малого сімейного господарства

це єдина можливість нівелювати високі постійні витрати на утримання елітного поголів’я Brown Swiss.

2. Динаміка ринкової стійкості та попит

Аналіз плану доходів за кварталами (Додаток А) демонструє висхідний тренд: від 139 000 грн у першому кварталі до 209 000 грн у четвертому. Таке зростання (на 50% протягом року) інтерпретується не просто як збільшення обсягів виробництва, а як результат накопичувального маркетингового ефекту. Крафтові продукти (особливо витримані сири) мають властивість формувати базу лояльних клієнтів. Оскільки ціна реалізації витриманого сиру (550 грн/кг) значно перевищує ціну м’яких сирів (300-350 грн/кг), саме цей сегмент забезпечує основний приріст прибутку в кінці року. Це підтверджує доцільність стратегії орієнтації на «преміальний» крафт, а не на масовий продукт.

3. Економічна життєздатність в умовах прифронтового регіону

Дослідження показало, що валовий прибуток господарства складає 422 700 грн на рік. Високий показник валового прибутку в структурі виручки свідчить про те, що маркетингова стратегія диверсифікації дозволяє ефективно покривати операційні ризики. В умовах Запорізької області, де логістика може бути раптово перервана, володіння продуктом з довгим терміном зберігання (витримані сири) є критичною перевагою над продажем молока, яке потребує негайної реалізації, і це доводить твердження, що диверсифікація виконує функцію економічного запобіжника.

4. SWOT-інтерпретація стратегічних можливостей

Інтегруючи результати аналізу витрат (Додаток В) та виробничого плану, ми можемо інтерпретувати позицію «Гурме Еко» через призму стратегічного балансу:

Сильна сторона + Можливість: Використання молока породи Brown Swiss з високим вмістом білку у поєднанні з ростом попиту на локальний крафт дозволяє встановлювати ціну вище середньоринкової (Price Premium).

Слабка сторона + Загроза: Висока частка витрат на корми та енергію нівелюється саме високою ціною сиру. Якби господарство продавало тільки молоко, воно працювало б на межі самоокупності або у збиток.

5. Рекомендації щодо маркетингової політики розвитку

Пріоритезація асортименту: Збільшити частку сиру «Халумі» та витриманих сортів у загальному обсязі переробки до 60-70%, оскільки вони мають найвищий показник маржинального доходу.

Брендинг «Локальної стійкості»: В маркетингових комунікаціях акцентувати на екологічності, якості та унікальності молока від корів Brown Swiss, що дозволить утримувати ціну 550 грн/кг навіть при появі дешевших конкурентів.

Мінімізація ризиків: Розглянути впровадження мобільних каналів збуту (онлайн-замовлення, адресна доставка), щоб зменшити залежність від стаціонарних ринків та магазинів.

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота на тему «Маркетингові стратегії диверсифікації молочного підприємства в умовах воєнного стану» зумовлена критичним станом аграрного сектору України, який, у свою чергу, спричинений повномасштабною війною, руйнацією логістичних ланцюгів, дефіцитом якісної сировини та енергетичною нестабільністю. Для підприємств молочної галузі, зокрема у прифронтовій Запорізькій області, ефективна диверсифікація означає спроможність трансформувати бізнес-модель із сировинної на переробну, забезпечуючи стабільну додану вартість та мінімізацію ризиків втрати продукції.

Джерела формування фінансової стійкості таких господарств мають ієрархічну природу: пріоритетним є дохід від реалізації продуктів глибокої переробки (крафтових сирів), другим за значущістю - оптимізація витрат через власну кормову базу, і лише третім - зовнішні запозичення чи грантова підтримка. Володіння інструментами маркетингового аналізу, технологіями сироваріння та механізмами прямого збуту (D2C) дозволяє малим фермерським господарствам успішно функціонувати навіть в умовах системної соціально-економічної кризи.

Мета кваліфікаційної роботи - сформулювати концепцію маркетингової диверсифікації молочного підприємства як інструменту забезпечення його життєздатності в кризових умовах. Для досягнення наукової мети було реалізовано наступні теоретичні та практичні завдання:

Конкретизовано понятійний апарат у сфері диверсифікації аграрного виробництва та маркетингу крафтових продуктів;

Охарактеризовано вплив війни на деструкцію молочної галузі та класифіковано бар’єри (фінансові, логістичні, енергетичні), що гальмують розвиток переробки;

Надано характеристику діяльності СФГ «Гурме Еко», описано його виробничий потенціал та оцінено ефективність переходу від реалізації молока до виробництва сирів;

Сформульовано адаптивну маркетингову стратегію, засновану на принципах вертикальної диверсифікації та нішевого позиціонування.

Об’єктом дослідження обрано сімейне фермерське господарство «Гурме Еко», предметом - комплекс маркетингових заходів та економічних механізмів впровадження стратегії диверсифікації.

У першому розділі роботи описано теоретичні аспекти маркетингової диверсифікації, сутність крафтового виробництва та фактори, що визначають вибір стратегії розвитку агропідприємства в умовах невизначеності.

У другому розділі здійснено аналіз впливу війни на молочну галузь Запорізької області, визначено ключові бар’єри для локальних виробників та обґрунтовано необхідність переходу до моделей з високою доданою вартістю для збереження рентабельності.

У третьому розділі, на базі емпіричного дослідження СФГ «Гурме Еко», запропоновано конкретні механізми диверсифікації: розраховано ефективність виробництва сирів «Халумі», «Адигейський» та витриманих сортів, доведено зростання доходу з одиниці сировини у 3,4 рази та визначено пріоритетні канали просування крафтового бренду.

В кваліфікаційній роботі використовувались наукові методи дослідження, зокрема - описовий, абстрактно-логічний, метод кейс-стаді (Case Study), порівняльний та горизонтальний фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та метод сценаріїв.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15(дата звернення: 31.08.2025).

2. Кабінет Міністрів України. Мінагрополітики: Презентовано дослідження «Аналіз впливу війни на агросектор України». URL: https://kmu.gov.ua/news/minahropolityky-prezentovano-doslidzhennia-analiz-vplyvu-viiny-na-ahrosektor-ukrainy(дата звернення: 31.08.2025).

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

4. Головне управління статистики у Запорізькій області. Наявність культур зернових і зернобобових, соняшнику в підприємствах на 1 вересня 2025 року. URL: http://zp.ukrstat.gov.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

5. Головне управління статистики у Запорізькій області. Каталог публікацій: основні економічні характеристики області. URL: http://zp.ukrstat.gov.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

6. Департамент агропромислового розвитку Запорізької ОДА. Врожай 2025 року: стійкість запорізьких аграріїв у прифронтових умовах. URL: https://zoda.gov.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

7. Державна служба статистики України. Сільське господарство України за 2023 рік: статистичний збірник. К., 2024.

8. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/ahrarnyy-sektor-ekonomiky. (дата звернення: 31.08.2025).

9. Національний інститут стратегічних досліджень. Стан продовольчого забезпечення України під час війни. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/stan-prodovolchoho-zabezpechennya. (дата звернення: 31.08.2025).

10.Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Реалії сільського господарства під час війни. URL: https://consumerhm.gov.ua/.(дата звернення: 31.08.2025).

11. Аграрний сектор України в умовах війни: виклики та шляхи відновлення / за ред. О. М. Бородіної. К.: НАН України, 2022. 124 с.

12. Бікулов Д. Т. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах кризи : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 210 с.

13. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва як чинник сталого розвитку сільських територій / за ред. В. В. Юрчишина. К.: ІАЕ, 2020. 210 с.

14. Маркетингові стратегії управління доданою вартістю в молочному скотарстві / О. Г. Шпичак та ін. К.: ННЦ ІАЕ, 2021. 156 с.

15. Організація крафтового сироваріння: технологічні та маркетингові аспекти : навч. посіб. / С. О. Іванова. Львів: Світ, 2021. 192 с.

16.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш Формат, 2020. 390 с.

17. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Д. Білик [та ін.]. К. : КНЕУ, 2005. 592 с.

18. Управління фінансовою стійкістю аграрних підприємств в умовах ризику : монографія / Т. Г. Камінська. К.: ЦУЛ, 2020. 240 с.

19. Гадзало Я. М. Стратегічні напрями розвитку агропромислового виробництва в Україні. Вісник аграрної науки. 2021. № 5. С. 5–12.

20. Глазунова О., Тараненко А., Негрей М. Розробка інструментів для оцінки впливу втрат оброблюваних земель на сільське господарство України внаслідок війни. Економіка та суспільство. 2024. № 70.

21.Копитець Н. Г. Ринок молока та молочних продуктів в Україні в умовах війни. Економіка АПК. 2023. № 4. С. 15–24.

22. Лозинська І. В. Крафтове виробництво як інструмент диверсифікації малого агробізнесу. Інноваційна економіка. 2022. № 3. С. 45–51.

23. Лупенко Ю. О. Пріоритети аграрної політики України в умовах воєнного стану. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 3–9.

24. Росоха В. В. Витрати та собівартість продукції тваринництва: методологічні аспекти. Економіка та управління АПК. 2021. № 2. С. 66–74.

25. Череп А. В. Формування антикризової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С. 102–108.

26. Шкуртов О. П. Економічні бар'єри диверсифікації сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць ННЦ ІАЕ. 2021. № 3. С. 55–62.

27. Livestock production losses in Ukraine: economic damages caused by the war. Agricultural and Resource Economics. 2023. Vol. 9. No 2

28. Quantification of losses in agriculture production in eastern Ukraine. Communications Earth & Environment. 2024. Nature Portfolio.

29. Global economic effects of war-induced agricultural export declines from Ukraine. Applied Economic Perspectives and Policy. 2023. Wiley.

30. Втрати на $40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України. Економічна правда. 2025. URL: https://www.epravda.com.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

31. Копитець Н. Г. Воєнні баланси продовольства в Україні. АПК-Інформ. 2023. URL: https://www.apk-inform.com/(дата звернення: 31.08.2025).

32. Рік аграрної непереможності: як Україна попри війну годувала світ. УНІАН. 2023. URL: https://www.unian.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

33. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий Кур’єр. 2024. URL: https://ukurier.gov.ua/(дата звернення: 31.08.2025).

34. Три роки від повномасштабного вторгнення: наслідки для агросектору. SuperAgronom.com. 2025.

35. Вплив війни на аграрний сектор: дослідження USAID АГРО. Пропозиція. 2024. URL: https://propozitsiya.com/(дата звернення: 31.08.2025).

36. Агробізнес в Україні: аналіз ситуації 2025 року. Медіаресурс «Місто». 2025.

37. Ukraine's agriculture and farmland market: the impact of war. VoxUkraine. 2022. URL: https://voxukraine.org/(дата звернення: 31.08.2025).

38. The impact of the war on the agricultural sector: analysis of latest data. Visit Ukraine. 2024.

39. Harvesting Hope Standing with Ukraine. EOS Data Analytics. 2024. URL: https://eos.com/(дата звернення: 31.08.2025).

40. Assessment of Agricultural Land Loss in Ukraine. Project Expedite Justice. 2025.

41. Food as the “Silent Weapon”: Russia’s Gains and Ukraine’s Losses. CSIS. 2023. URL: https://csis.org/(дата звернення: 31.08.2025).

42. How has the war impacted Ukraine's agriculture? Geographical. 2024.

43. Official: Donetsk Oblast farmers' war losses exceed $125 million. Kyiv Independent. 2024.

44. Impacts of the war on acute food insecurity near frontlines. FEWS NET. 2023.

45. FAO. Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. 2023.

46. KSE Institute. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок війни. 2024.

47. Спілка молочних підприємств України. Офіційний портал. URL: https://ua-dairy.com/(дата звернення: 31.08.2025).

48. Dairy Global: World Dairy Market Analysis and Trends. URL: https://www.dairyglobal.net/(дата звернення: 31.08.2025).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Планові показники реалізації продукції СФГ «Гурме Еко» за кварталами

| Назва продукції | Одиниця виміру | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал | Разом за рік |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Молоко свіже (30 грн/л) | грн | 54 000 | 54 000 | 45 000 | 51 000 | **204 000** |
| Сир м'який (Адигейський/Бринза) | грн | 30 000 | 37 500 | 37 500 | 42 500 | **147 500** |
| Сир витриманий (550 грн/кг) | грн | 55 000 | 77 000 | 99 000 | 115 500 | **346 500** |
| **Усього дохід** | **грн** | **139 000** | **168 500** | **181 500** | **209 000** | **698 000** |

Структура операційних витрат підприємства при впровадженні стратегії переробки

| Статті витрат | Вартість одиниці (грн) | Кількість на рік | Загальна сума (грн) | Тип витрат |
|---|---|---|---|---|
| Корми (сіно, солома, зерно) | — | — | 110 400 | Змінні |
| Закваски та ферменти | 5 000 | 12 міс. | 60 000 | Змінні |
| Оплата праці (оператор) | 350 | 1200 год. | 42 000 | Змінні |
| Оренда сироварні | 1 554 | 12 міс. | 18 648 | Постійні |
| Електроенергія та комунальні | 1 500 | 12 міс. | 18 000 | Змінні |
| Паливо | 1 000 | 50 од. | 50 000 | Змінні |
| **РАЗОМ ВИТРАТ** | — | — | **299 048** | — |

Ключові показники економічної ефективності стратегії диверсифікації

| Найменування показника | Значення (грн/коеф.) | Примітка |
|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації | 698 000 | Річний план |
| Валовий прибуток | 422 700 | Дохід мінус собівартість |
| Рентабельність інвестицій (ROI) | 0.835 | Висока ефективність |
| Термін окупності проєкту | 1.2 роки | Швидка адаптація |
| Податок на прибуток (ФОП 3 група) | 34 900 | 5% від обороту |

Додаток Б

Технологічний процес виробництва сиру “БРИНЗА”

Готовий продукт:

- жиру в сухий. в-ве м.м. 45%;

- вологи н.б. 53%;

- солі 3-7%;

- pH зрілого сиру 5,2-5,4.

Технологічний процес виробництва бринзи складається з наступних операцій:

- приймання молока;

- резервування та дозрівання молока (при температурі не більше 5° С на протязі 12-24 годин) (операція необов'язкова);

- нормалізація і теплова обробка молока;

- підготовка молока до згортання (температура згортання 28-33° С).

- внесення закваски, ферменту, CaCl2.

- закваска: CHOOZIT MA (Lac. Lactis, Lac. Cremoris) 5 dcu на 100 л.;

- додатково рекомендується вносити закваску CHOOZIT LBC (Lbm. casei) - для більш вираженого смаку та як захист від цвілі та дріжджів;

- фермент: Marzyme 150 MG (сухий) - до 1 гр на 100 л. або Marzyme 50 (рідкий) - до 4 мл на 100 л.

- згортання молока: тривалість 40-70 хв. згусток повинен бути досить міцним і давати на зламі гострі краї.

- обробка згустку і сирного зерна: вимішування 15-20 хвилин при температурі згортання, розмір зерна після розрізання 15-20 мм (кислотність сироватки на 6-7° Т нижче кислотності молока до згортання);

- видалення сироватки до поверхні осівшого зерна;

- формування сирної маси: прес-візок, формувальний стіл серп'янкою. Швидко (за 8-10 хв) вивантажити сирну масу, висота шару до 20 см, масу вкривають загортають серп'янкою;

- пресування сирної маси: пресування 1-2 години при 18-20° С та тиску з розрахунку 150 кг на 100 кг сирної маси;

- розрізання сиру на бруски 10х10 см;

- посолка сиру в солільний басейні або ємності: сир перед посолом pH 5.3-5.4, вологість 57-61%, концентрація розсолу 18-22%, температура 10-12° С, посолка до 5 діб.

- дозрівання сиру: в бочках (коробах або ін.), сир щільно укладають і посипають сіллю або заливають розсолом 16-18% температурою 10-12° С, розсіл періодично фільтрують або змінюють, дозрівання - до 20 діб;

- упаковка, маркування;

- транспортування і зберігання (при температурі 4-6° С).

## Технологія виробництва сиру "Адигейський"

Адигейський сир відноситься до групи м'яких сирів без дозрівання.

Сир виробляють з пастеризованого молока з використанням кисломолочної сироватки для осадження білків молока (кислотність сироватки: 85-100 Т).

Основні фізико-хімічні показники сиру:

- масова частка жиру в сухій речовині,%, не менше - 45;

- масова частка вологи,% - 60;

- масова частка кухонної солі,% - 2,0;

- термін зберігання, діб - 10.

Технологічний процес виробництва сиру складається з наступних операцій:

- кисла сироватка виходить зі свіжої профільтрованою сироватки, яку зберігають в ємності до наростання кислотності 85-100 Т. Для прискорення

наростання кислотності сироватки в неї додають до 1% закваски, приготовленої на культурах болгарської палички або L. helveticus;

- у пастеризоване при 93-95° С нормалізоване молоко вносять кислу сироватку в кількості 8-10% маси молока. Сироватку зливають обережно, невеликими порціями, по краях апарату для вироблення сирного зерна;

- утворений пластівчастий згусток витримують при температурі 93-95° С до 5 хв. Кислотність сироватки повинна бути 30-33 Т. Спливла сирну масу викладають сітчастим ковшем на довгій ручці в плетені кошики, одночасно зливаючи сироватку з апарату для вироблення сирного зерна;

- сир у формах піддають самопрессованню протягом 10-16 хв. За цей час сир один раз перевертають, злегка струшуючи форму;

- після самопрессования сир перекладають у металеві форми і одночасно поверхні сиру солять сухою кухонною сіллю за допомогою дозатора - по 15 г на верхню і нижню поверхню. Для просолювання та обсушування сир у формах направляють в камеру з температурою 8-10° С, де витримують не більше 18 годин, при цьому сир перевертають 1-2 рази;

- готовий продукт упаковують в пергамент, целофан або полімерні плівки і направляють на реалізацію;

- тривалість зберігання адигейського сиру на підприємстві-виробнику після закінчення технологічного процесу не повинен перевищувати 3 діб.

Технологія виробництва сиру «Халумі»

Приймання молока

Підготовка молока до виробництва сиру

Охолодження (4- 6) °С

Резервування

Визрівання (t = 8- 12) °С.

Нормалізація

Пастеризація (t = 70- 76) °С

Охолодження (t = 33- 38) °С

Підготовка молока до сичужного зсідання:

Внесення $CaCl_2$ : 25 ± 15 г; (10- 40) г на 100 кг.

Внесення закваски.

Внесення молокозсідального ферменту у кількості, яка забезпечує зсідання молока за (30- 50) хв.

Зсідання (t = 33- 38 °С. τ = 30- 50 ) хв.

Оброблення сирного згустку і становлення сирного зерна.

Розрізання згустку та становлення сирного зерна (τ = 7- 15) хв.

Вимішування сирного зерна (τ = 15- 35) хв.

Друге нагрівання (t = 38- 42) °С. Вимішування після другого нагрівання (τ = 20- 50) хв.

Після закінчення оброблення сирного зерна, сироватку відкачують, а зерно осідає. Вибираємо в ящики застелені марлею, щоб стекла сироватка і сформувався пласт.

Самопресування протягом (30- 60) хв.

Із сироватки варимо сир «Рікотта». Сироватку нагріваємо до (t = 80- 90) °С, залишаємо на 20 хв. Додаємо оцет або лимонну кислоту. Відділений білок розкладаємо по формам, для самопресування. Після виготовлення Рікотти використовуємо прозору, гарячу сироватку.

Дістаємо сирну масу із ящиків, ріжемо на куски потрібних розмірів і кладемо в сироватку з ( t = 85- 90) °С. Варимо пока сир вспливе.

Дістаємо сир із сироватки, легенько розплющуємо. Посипаємо сіллю з двох сторін, допускається м’ятою, скласти навпіл.

Охолодження і обсушка сиру. Сир охолоджують і обсушують у камері з температурою (10-15) °С протягом (1- 2) діб.

Пакування в плівку. Сир пакують у пакети із полімерної плівки під вакуумом з термоусадкою і подають на визрівання.

Визрівання від 2 діб при ( t = 10- 15) °С.

Додаток В

План інвестицій у виробничі активи для реалізації стратегії диверсифікації СФГ «Гурме Еко»

| № | Активи та капітальні витрати (обладнання, техніка, поголів'я) | Кількість, од. | Вартість за одиницю, грн | Загальна вартість, грн | Очікуваний термін експлуатації, років |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Племінні нетелі породи Brown Swiss | 3 | 75 000 | 225 000 | 10 |
| 2 | Доїльний апарат на 2 корови УДА-2-40ЛА | 1 | 33 000 | 33 000 | 5 |
| 3 | Електропастух (комплект) | 1 | 7 000 | 7 000 | 3 |
| 4 | Стрічка для електропастуха (200 м) | 10 | 500 | 5 000 | 3 |
| | **РАЗОМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВИТРАТ** | | | **270 000** | |

# Додаток Г

## Основні показники ефективності проекту

| № п/п | Назва показника | Значення | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Чистий річний дохід від реалізації, грн | 698 000 | З урахуванням диверсифікації асортименту |
| 2 | Валовий прибуток, грн | 422 700 | Дохід мінус собівартість переробки |
| 3 | **Рентабельність інвестицій (ROI)** | **0,835** | На кожну інвестовану гривню — 83,5 коп. прибутку |
| 4 | **Термін окупності інвестицій, років** | **1,2** | Приблизно 14 місяців з початку активної фази |
| 5 | Точка беззбитковості (валовий дохід), грн | 299 048 | Обсяг продажів для покриття всіх витрат |

## Бюджетний ефект (прогноз податкових платежів до бюджетів усіх рівнів)

| Вид податку / збору | Ставка | Сума на рік, грн |
|---|---|---|
| Єдиний податок (ФОП 3-ї групи) | 5% | 34 900 |
| Податок на землю | — | 270 |
| Нарахування на оплату праці (ЄСВ та ін.) | — | 22 500 |
| **УСЬОГО ДО БЮДЖЕТУ** | — | **57 670** |