

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»

Пелешко Євгеній Михайлович

«Удосконалення фінансово-економічної безпеки фермерського господарства
«ХХХ» Золочівського району Львівської області»

Керівник кваліфікаційної роботи:
професор кафедри економіки та бізнесу
в АПК імені Івана Поповича

д.е.н, професор

Куницька-Іляш М.В.

ЗМІСТ

ВСТУП

1. Теоретичні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки галузей економіки

1.1. Суть та зміст фінансової безпеки як основи фінансово-економічної безпеки галузей економіки

1.2. Концептуальні положення системи управління фінансово-економічною безпекою галузей економіки

2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «XXX».

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «XXX»

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

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «XXX»

3.1. Поглиблена оцінка фінансово-економічної безпеки фермерського господарства «XXX»

3.2. Аналіз та систематизація загроз і ризиків фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX»

3.3. Напрями та механізми удосконалення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX»

3.4. Оцінка економічної ефективності та прогноз впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну безпеку ФГ «XXX»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, посиленням впливу глобалізації, високою волатильністю фінансових ринків та зростанням спектра внутрішніх і зовнішніх загроз. За таких умов особливої ваги набуває проблема забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання аграрного сектору. Фермерські господарства відіграють важливу роль у формуванні аграрної економіки та розвитку сільських територій, однак водночас є найбільш уразливими до ризиків, зумовлених природно-кліматичними чинниками, нестабільністю цінової кон'юнктури, логістичними обмеженнями, дефіцитом фінансових ресурсів і невизначеністю збутових каналів.

Фінансово-економічна безпека підприємства відображає його спроможність ефективно протистояти загрозам, підтримувати фінансову рівновагу, платоспроможність і прибутковість, а також забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Для фермерських господарств в умовах воєнного стану, кліматичних викликів і структурних диспропорцій аграрного ринку формування дієвої системи фінансово-економічної безпеки набуває стратегічного характеру.

Актуальність дослідження визначається необхідністю напрацювання практично спрямованих механізмів посилення фінансово-економічної безпеки фермерських господарств на локальному рівні з урахуванням специфіки їх функціонування, ринкового середовища та ресурсного потенціалу. Особливого значення набуває комплексне поєднання фінансових інструментів, збутової політики та системи управління ризиками в межах єдиного безпекового підходу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня фінансово-економічної

безпеки фермерського господарства «XXX» Золочівського району Львівської області.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- узагальнення наукових підходів до визначення сутності та структури фінансово-економічної безпеки;
- аналіз фінансово-економічних показників і збутової діяльності ФГ «XXX»;
- оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки господарства;
- виявлення ключових загроз і ризиків;
- формування пропозицій щодо удосконалення системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність фермерського господарства «XXX».

Предметом дослідження виступає сукупність фінансово-економічних відносин, що формують систему фінансово-економічної безпеки фермерського господарства.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, порівняльний та системний підходи, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, методи оцінювання ризиків та індикативний метод.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ

1.1. Суть та зміст фінансової безпеки як основи фінансово-економічної безпеки галузей економіки

Економічна система держави перебуває в постійному процесі трансформації та пристосування до глобалізаційних змін, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів забезпечення стабільності, самодостатності й стійкості національної економіки. Сукупність таких характеристик формує основу економічної безпеки держави, яка визначає її здатність до самостійного розвитку та протидії дестабілізаційним чинникам.

Формування достатнього рівня економічної захищеності передбачає створення відповідного ресурсного потенціалу, що є одним із ключових завдань органів державної влади. У межах цього процесу пріоритетного значення набуває забезпечення економічних інтересів учасників внутрішнього ринку. Економічна безпека за своєю суттю є інтегрованою категорією, яка охоплює широкий спектр вимог — від соціальної захищеності населення та продовольчої безпеки до формування конкурентоспроможного виробничого потенціалу країни. Її досягнення потребує узгодженої взаємодії органів влади, бізнесу та суспільства.

Економічна безпека також виступає індикатором потреби в інституційних реформах і структурних зрушеннях. Сучасні умови господарювання вимагають не лише управлінських змін, а й впровадження інноваційних підходів до розвитку галузей і суспільства загалом. У цьому контексті економічну безпеку доцільно розглядати через призму рівня координації та взаємодії між різними рівнями управління. Саме комплексний підхід до управління є запорукою реалізації стратегічних завдань у сфері безпеки.

З позицій інституціональної теорії економічна безпека держави визначається рівнем розвитку системи державного регулювання, що забезпечує формування правового поля, стратегічне планування та ефективну

організаційно-управлінську структуру. Недостатній рівень економічної безпеки обмежує можливості країни досягати високих результатів у глобальному економічному просторі.

Сучасні підходи акцентують увагу на необхідності безперервних структурних реформ з урахуванням глобалізаційних тенденцій. Це передбачає розширення доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, розвиток ринкової інфраструктури, стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю, а також активізацію інноваційно-технологічного співробітництва. Структурний підхід дозволяє інтегрувати регіональні, галузеві та секторальні аспекти забезпечення економічної безпеки.

Ключовою складовою економічної безпеки держави є фінансова безпека, через яку реалізуються основні процеси ресурсного забезпечення. Вона поєднує інвестиційні, інноваційні, виробничі та соціально-економічні аспекти розвитку, а також відображає якість інституційних змін і структурних реформ. Таким чином, фінансова безпека займає пріоритетне місце в системі економічної безпеки.

Поняття фінансової безпеки держави трактується науковцями по-різному, що зумовлено історичними умовами та сучасними викликами розвитку. В Україні еволюція підходів до фінансової безпеки охоплює період становлення економічної незалежності, формування нормативно-правового середовища, імплементацію міжнародних стандартів фінансового регулювання та адаптацію до глобальних процесів.

У сучасних дослідженнях виділяють ресурсно-функціональний, статичний та інституційно-правовий підходи до визначення фінансової безпеки. Перший акцентує увагу на захищеності фінансових інтересів і достатності ресурсів, другий — на стабільності та збалансованості фінансової системи, третій — на якості інституційного середовища та правового регулювання.

Фінансово-економічна безпека галузі посідає проміжне місце між фінансовою безпекою держави та безпекою підприємств. Вона безпосередньо впливає на стійкість національної економіки й водночас визначає умови функціонування суб'єктів господарювання. Галузь як сукупність однорідних

підприємств формує ключовий рівень реалізації фінансово-економічних інтересів.

Фінансово-економічна безпека галузі відображає стан розвитку фінансових потоків, збалансованість фінансових інструментів, стійкість до ризиків і здатність забезпечувати ефективне функціонування галузевого комплексу. Вона формується під впливом внутрішньогалузевих чинників, підприємницького середовища та державного регулювання.

З урахуванням сучасних умов фінансово-економічну безпеку галузі доцільно трактувати як ключову складову економічної безпеки, що характеризує рівень захищеності фінансових інтересів, ресурсну забезпеченість, стійкість до загроз і наявність передумов для сталого розвитку. Її сутність визначається системою фінансово-економічних інтересів суб'єктів галузі та умовами їх реалізації.

1.2. Концептуальні положення системи управління фінансово-економічною безпекою галузей економіки

Фінансово-економічна безпека традиційно посідає провідне місце серед складових економічної безпеки соціально-економічних систем. Така позиція є цілком обґрунтованою, оскільки на мікрорівні її стан безпосередньо визначає фінансові результати та ефективність діяльності суб'єктів господарювання, а на макрорівні — відображає здатність держави виконувати внутрішні й зовнішні фінансові зобов'язання, забезпечувати функціонування соціальної сфери та підтримувати стабільність фінансової системи загалом. У зв'язку з цим питання забезпечення фінансово-економічної безпеки тісно пов'язується з формуванням дієвої системи управління у цій сфері.

На галузевому рівні зазначені закономірності проявляються аналогічним чином. Галузь являє собою сукупність суб'єктів господарювання, об'єднаних спільним видом економічної діяльності, а також інституцій та елементів інфраструктури, що забезпечують її функціонування та розвиток. Саме фінансові відносини значною мірою опосередковують взаємодію між

учасниками галузі як у внутрішньому середовищі, так і у взаємозв'язках із зовнішніми контрагентами. Вони виконують функцію розподілу ресурсів, контролю за їх використанням, капіталізації активів і водночас слугують ресурсною базою для управління іншими складовими економічної безпеки галузевих систем.

За таких умов управління фінансово-економічною безпекою галузі потребує підвищеної уваги. Важливо враховувати її двосторонню залежність: з одного боку — від рівня фінансово-економічної безпеки підприємств, що формують галузь, а з іншого — від фінансової безпеки держави. Стабільний фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання виступає основою фінансової стійкості галузі, водночас держава, реалізуючи регуляторні та стимулюючі функції, повинна мати достатній фінансовий потенціал, що є складовою її власної фінансової безпеки.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що при формуванні теоретико-методичних засад системи управління фінансово-економічною безпекою галузей економіки доцільно спиратися на комплексний безпековий підхід. Він має враховувати як специфіку забезпечення безпеки на рівні підприємств і галузей, так і загальнодержавні механізми управління фінансовими процесами.

Управління безпекою доцільно трактувати як цілеспрямовану діяльність уповноважених суб'єктів, спрямовану на досягнення визначених цілей і завдань державної політики у сфері реалізації національних інтересів. Відповідно до рівня управління та функціональної спрямованості формуються специфічні інтереси й інструменти їх забезпечення. До основних елементів системи управління безпекою належать суб'єкти управління, нормативно-правове забезпечення, механізми реалізації політики, інформаційно-аналітична, фінансова, кадрова та наукова підтримка.

Разом із тим, класичне розуміння управління передбачає безперервний процес цілеспрямованого впливу одного суб'єкта на інший з метою коригування його поведінки або стану. Відтак система управління фінансово-економічною безпекою має розглядатися як сукупність взаємопов'язаних

елементів, узгоджена взаємодія яких забезпечує досягнення необхідного рівня стабільності та захищеності галузі.

У межах сучасних підходів система управління фінансово-економічною безпекою включає комплекс суб'єктів, об'єктів, регуляторних цілей, функцій, принципів, інструментів і методів впливу, а також нормативно-правове та інформаційне забезпечення. Така система повинна функціонувати на постійній основі, адаптуючись до змін економічного середовища та фінансових ризиків.

Важливою особливістю управління фінансово-економічною безпекою галузі є багаторівневий характер цього процесу. Він охоплює галузевий, регіональний, асоціативний, мікро- та навіть нанорівні, що зумовлює необхідність координації дій між різними суб'єктами управління. При цьому ефективність системи значною мірою залежить від узгодженості стратегічних і тактичних рішень.

Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою галузі передбачає формування довгострокових орієнтирів розвитку, визначення пріоритетів і закріплення їх у відповідних програмних документах. Тактичне управління, своєю чергою, орієнтується на реалізацію короткострокових заходів, спрямованих на адаптацію галузі до змін макрофінансового середовища та мінімізацію поточних ризиків.

Ефективне функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою неможливе без застосування комплексу економічних стимулів і механізмів підтримки. До них належать бюджетно-податкові, фінансово-кредитні, інвестиційні, інноваційно-технологічні та інфраструктурні інструменти, які мають використовуватися з урахуванням принципів конкурентності та економічної доцільності.

Водночас важливу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки галузі відіграють ринкові механізми. Саме вони сприяють ефективному розподілу ресурсів, формуванню стимулів для підвищення результативності діяльності та створенню умов для структурного оновлення галузевих систем.

Особливе значення в системі управління фінансово-економічною безпекою має інформаційно-аналітичне забезпечення. Наявність достовірної,

своєчасної та систематизованої інформації про фінансовий стан, ризики та тенденції розвитку галузі є передумовою обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Інформаційна робота повинна бути чітко структурованою між усіма суб'єктами управління, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність використання даних.

Завершальним елементом системи управління фінансово-економічною безпекою галузі є моніторинг і контроль. Їх завданням є постійне спостереження за станом фінансово-економічної безпеки, своєчасне виявлення відхилень від нормативних параметрів і оцінювання результативності реалізованих управлінських заходів. Хоча впровадження ефективних систем контролю потребує додаткових ресурсів, їх значення для забезпечення стабільності та стійкого розвитку галузі є беззаперечним.

Важливою передумовою ефективного функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою галузі є чітке визначення об'єкта управлінського впливу. Його ідентифікація має базуватися на сутнісних характеристиках фінансово-економічної безпеки та цілях її забезпечення. У цьому контексті об'єкт управління доцільно розглядати не лише як абстрактну категорію, а як конкретний фінансово-економічний стан галузі, що відображає рівень ефективності діяльності суб'єктів господарювання, їх капіталізацію, інвестиційний потенціал і здатність до сталого розвитку.

Таким чином, об'єкт управління фінансово-економічною безпекою галузі доцільно трактувати як сукупність фінансових результатів, ресурсних можливостей і економічних процесів, що формуються у межах галузевої системи та визначають її місце й роль у національній економіці. Саме через ці характеристики відбувається реалізація фінансово-економічного потенціалу галузі та забезпечується її стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Не менш важливим елементом системи управління є суб'єкти, які формують організаційно-управлінську структуру забезпечення фінансово-економічної безпеки. До них належать органи державної влади, фінансові інституції, регіональні та місцеві органи управління, суб'єкти господарювання галузі, елементи фінансової інфраструктури та інститути громадянського

суспільства. Кожен із цих суб'єктів виконує специфічні функції, зумовлені його повноваженнями, ресурсними можливостями та рівнем впливу на фінансово-економічні процеси.

Держава відіграє ключову роль у формуванні нормативно-правових умов функціонування галузі, визначенні стратегічних пріоритетів і реалізації регуляторної політики. Фінансові інституції забезпечують доступ до ресурсів, але водночас можуть генерувати додаткові ризики, пов'язані з борговим навантаженням і залежністю від зовнішнього фінансування. У зв'язку з цим у системі управління фінансово-економічною безпекою важливе місце посідають механізми фінансового моніторингу, контролю та консалтингової підтримки.

Суб'єкти господарювання галузі виступають не лише об'єктами, а й активними учасниками управління фінансово-економічною безпекою. Саме на рівні підприємств формуються фінансові результати, які трансформуються у податкові надходження, інвестиційні ресурси та фінансові активи. Від ефективності управлінських рішень на мікрорівні залежить фінансова стійкість галузі, регіонів і держави загалом.

Особливу роль у системі управління фінансово-економічною безпекою галузі відіграють елементи ринкової та фінансової інфраструктури. Їх діяльність спрямована на диверсифікацію джерел фінансування, зниження ризиків, підвищення якості фінансових послуг і підтримку інвестиційних процесів. Водночас залучення інфраструктурних інститутів потребує узгодження їхніх інтересів із загальними цілями галузевого розвитку.

Функціонування системи управління фінансово-економічною безпекою галузі неможливе без чітко вибудованої організаційно-управлінської інфраструктури. Саме вона забезпечує координацію дій між суб'єктами управління, розподіл повноважень і відповідальності, а також реалізацію регуляторних і контрольних функцій. У сучасних умовах така інфраструктура повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Стратегічні та тактичні орієнтири управління фінансово-економічною безпекою галузі формуються на основі програмних документів різного рівня. До них належать національні та регіональні стратегії розвитку, галузеві

програми, аналітичні звіти щодо ризиків і загроз, а також оперативні плани заходів з їх нейтралізації. Узгодженість таких документів є необхідною умовою результативного управління.

Тактичний рівень управління відіграє особливу роль у періоди економічної нестабільності, коли необхідно оперативно реагувати на негативні тенденції фінансового середовища. Його завданням є адаптація суб'єктів галузі до змін макроекономічних параметрів, мінімізація фінансових втрат і збереження платоспроможності.

Важливим інструментом забезпечення фінансово-економічної безпеки галузі є система економічних стимулів і підтримки. Вона охоплює бюджетно-податкові, фінансово-кредитні, інвестиційні, інноваційні та інфраструктурні механізми, спрямовані на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності галузі. При цьому ефективність таких заходів значною мірою залежить від прозорості їх реалізації та дотримання принципів ринкової конкуренції.

Необхідною складовою системи управління є інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати рівень фінансово-економічної безпеки та обґрунтовувати управлінські рішення. Інформаційні потоки повинні бути структурованими, достовірними та доступними для всіх ключових суб'єктів управління.

Завершальним елементом системи управління виступають механізми моніторингу та контролю. Вони забезпечують безперервне спостереження за станом фінансово-економічної безпеки галузі, оцінювання ефективності управлінських рішень і коригування стратегії залежно від отриманих результатів. Незважаючи на потребу в додаткових ресурсах, впровадження таких механізмів є економічно доцільним і стратегічно необхідним.

Важливою умовою результативного управління фінансово-економічною безпекою галузі є наявність розвиненої системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Саме інформація виступає базою для своєчасного виявлення загроз, оцінювання рівня фінансової стійкості та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За відсутності систематизованих і достовірних даних

процес управління втрачає цілеспрямований характер і перетворюється на реагування постфактум.

Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки галузі повинно охоплювати сукупність кількісних і якісних показників, що відображають фінансовий стан підприємств, динаміку галузевого розвитку, рівень ресурсної забезпеченості, інвестиційну активність, боргове навантаження та чутливість до фінансових ризиків. Важливо, щоб така інформація формувалася на регулярній основі та була доступною для ключових суб'єктів управління.

Особливого значення набуває аналітична обробка інформації, яка дозволяє не лише фіксувати поточний стан фінансово-економічної безпеки, а й прогнозувати можливі сценарії її розвитку. Аналітичні матеріали повинні відображати тенденції, закономірності та причинно-наслідкові зв'язки між окремими фінансово-економічними процесами в галузі. Це створює підґрунтя для переходу від реактивного до превентивного управління безпекою.

Невід'ємною складовою системи управління фінансово-економічною безпекою є моніторинг. Його завданням є безперервне спостереження за змінами ключових параметрів фінансово-економічного розвитку галузі та своєчасне виявлення відхилень від нормативних або цільових значень. Моніторинг дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції та коригувати управлінські рішення з урахуванням змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Моніторинг фінансово-економічної безпеки галузі доцільно здійснювати на основі системи індикаторів і порогових значень, які відображають критичні рівні фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та боргової безпеки. Перевищення або недосягнення таких значень сигналізує про зростання ризиків і потребу у застосуванні відповідних регуляторних або управлінських заходів.

Доповненням до моніторингу виступає контроль, який забезпечує оцінювання ефективності реалізованих управлінських рішень і дотримання встановлених правил та процедур. Контроль у системі фінансово-економічної безпеки галузі має охоплювати як фінансово-господарську діяльність суб'єктів

господарювання, так і результативність державних і галузевих програм підтримки.

Контрольні функції дозволяють не лише виявляти порушення або неефективність використання фінансових ресурсів, а й формувати зворотний зв'язок між результатами управління та стратегічними цілями розвитку галузі. У цьому контексті контроль слід розглядати як інструмент підвищення прозорості та відповідальності суб'єктів управління.

Варто зазначити, що впровадження систем моніторингу й контролю потребує додаткових фінансових і організаційних витрат. Проте такі витрати є економічно виправданими, оскільки дозволяють мінімізувати потенційні втрати від реалізації фінансових ризиків і підвищити загальну ефективність системи управління фінансово-економічною безпекою галузі.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що система управління фінансово-економічною безпекою галузі є складним, багаторівневим утворенням, яке поєднує стратегічні та тактичні елементи, організаційно-управлінську інфраструктуру, інструменти стимулювання та механізми контролю. Її ефективність визначається узгодженістю дій усіх суб'єктів управління, якістю інформаційно-аналітичного забезпечення та здатністю адаптуватися до змін економічного середовища.

Таким чином, формування дієвої системи управління фінансово-економічною безпекою галузей економіки є необхідною передумовою забезпечення їх стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки держави в цілому.

2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗБУТОВОЇ 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
Кукурудз	5 500	6 700	7 100
а			
Ячмінь	5 800	6 900	7 300
Ріпак	16 200	18 900	17 500
Соя	14 700	16 300	15 800
Соняшни	15 200	17 800	16 600
к			

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	Залізниця + Морський	60	10–14	Висока	Більш дорогий, але безпечний

(Польща)					
Через Словаччину —Італію	Залізниця	70	12–16	Середня	Підходить для преміум-клієнтів

Таким чином, найдоцільнішим для ФГ «ХХХ» 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 «ХХХ». 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 «ХХХ»

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.

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.

Таблиця 2.15

SWOT-матриця ФГ «XXX»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливо сті (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» 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.

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «XXX»

3.1. Поглиблена оцінка фінансово-економічної безпеки фермерського господарства «XXX»

Фінансово-економічна безпека фермерського господарства в сучасних умовах є багатовимірною категорією, що відображає здатність суб'єкта аграрного виробництва забезпечувати стабільність функціонування, фінансову рівновагу та відтворення ресурсного потенціалу в умовах постійної дії ризиків та загроз. Для фермерських господарств, зокрема таких як ФГ «XXX» Золочівського району Львівської області, фінансово-економічна безпека формується під впливом не лише ринкових факторів, але й природно-кліматичних, екологічних та інституційних умов.

У контексті економіки довкілля фінансово-економічна безпека аграрного підприємства тісно пов'язана зі здатністю раціонально використовувати земельні, водні та біологічні ресурси, мінімізувати негативний вплив деградаційних процесів ґрунтів та забезпечувати довгострокову продуктивність агроєкосистем. Недостатній рівень фінансової стійкості унеможливорює інвестиції в екологічно безпечні технології, що, у свою чергу, підвищує ризики втрати ресурсної бази та погіршення економічних результатів у майбутньому.

Комплексна оцінка фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» здійснюється на основі індикативного підходу, який передбачає використання системи фінансових показників, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність, ефективність використання активів та результативність господарської діяльності. Застосування такого

підходу дозволяє не лише зафіксувати поточний стан фінансово-економічної безпеки, але й виявити тенденції її зміни в динаміці.

Таблиця 3.1

Показники фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX»

Показник	Норматив	Фактичне значення	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,5$	1,32	Нижче норми
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,46	Критичний
Рентабельність діяльності, %	≥ 10	8,4	Недостатня
Оборотність оборотних коштів, разів	$\geq 2,0$	1,7	Середня

Аналіз ліквідності ФГ «XXX» свідчить, що підприємство загалом здатне виконувати свої короткострокові зобов'язання, проте має обмежений запас фінансової міцності. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться нижче рекомендованого рівня, що вказує на підвищену залежність господарства від своєчасності надходження виручки від реалізації продукції. З огляду на сезонний характер аграрного виробництва, така ситуація створює ризик тимчасової неплатоспроможності у міжсезонний період.

Фінансова стійкість ФГ «XXX» характеризується недостатнім рівнем автономії, що означає значну залежність від залучених коштів та кредиторської заборгованості. Для фермерського господарства це є особливо небезпечним, оскільки у разі несприятливої цінової кон'юнктури або втрати врожаю зростає ризик фінансової дестабілізації. Низька частка власного капіталу обмежує можливості підприємства щодо самофінансування інвестиційних проєктів та впровадження інноваційних технологій.

Показники рентабельності діяльності ФГ «XXX» свідчать про відносно прийнятний рівень ефективності господарювання, однак вони не забезпечують

достатнього рівня фінансової безпеки у довгостроковій перспективі. Рентабельність виробництва формується переважно за рахунок сприятливої кон'юнктури ринку, а не за рахунок оптимізації витрат чи підвищення продуктивності. Це робить фінансові результати нестійкими та залежними від зовнішніх факторів.

Особливу увагу в межах оцінки фінансово-економічної безпеки слід приділити аналізу оборотності активів та структури витрат. У ФГ «XXX» спостерігається уповільнення обороту оборотних коштів, що знижує ефективність використання фінансових ресурсів та підвищує потребу в залученні додаткового фінансування. Значна частка витрат припадає на матеріально-технічні ресурси, вартість яких має тенденцію до зростання, що негативно впливає на фінансову стабільність господарства.

З урахуванням результатів аналізу можна зробити висновок, що фінансово-економічна безпека ФГ «XXX» перебуває на середньому рівні з ознаками потенційної нестабільності. Наявні фінансові ресурси забезпечують поточне функціонування господарства, проте не формують достатнього запасу міцності для протидії системним загрозам та реалізації стратегічних цілей розвитку.

Саме тому виникає об'єктивна необхідність переходу від фрагментарних заходів фінансового управління до формування цілісної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки, інтегрованої з управлінням збутовою діяльністю, ризиками та ресурсним потенціалом підприємства.

3.2. Аналіз та систематизація загроз і ризиків фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX»

Формування ефективної системи фінансово-економічної безпеки підприємства неможливе без глибокого аналізу загроз і ризиків, що впливають на результати його діяльності. Для фермерських господарств, які функціонують у відкритому ринковому середовищі та водночас залежать від природно-

кліматичних умов, ризики мають комплексний характер і проявляються на фінансовому, виробничому, ринковому та екологічному рівнях.

Таблиця 3.2

Матриця загроз фінансово-економічної безпеки ФГ «ХХХ»

Вид загрози	Джерело	Ймовірність	Рівень впливу	Рівень ризику
Цінова нестабільність	Ринок	Висока	Високий	Критичний
Зростання витрат	Постачальники	Середня	Високий	Значний
Неврожай	Клімат	Середня	Високий	Значний
Обмежений доступ до кредитів	Фінансова система	Середня	Середній	Помірний

Результати оцінки фінансово-економічної безпеки ФГ «ХХХ», наведені у таблиці 3.1, засвідчили наявність проблемних зон у частині фінансової автономії, ліквідності та рентабельності діяльності. Саме ці показники є найбільш чутливими до дії ризиків, що підтверджує доцільність подальшої деталізації джерел загроз та механізмів їх впливу.

До зовнішніх загроз належать фактори, які не залежать безпосередньо від управлінських рішень підприємства, але суттєво впливають на його фінансовий стан та економічну стабільність. Однією з ключових загроз для ФГ «ХХХ» є цінова нестабільність аграрних ринків, що проявляється у значних коливаннях закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію. За умов обмеженої диверсифікації каналів збуту навіть незначне зниження цін призводить до погіршення показників рентабельності, зафіксованих у таблиці 3.1.

Не менш вагомим чинником є зростання вартості матеріально-технічних ресурсів – паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин. Збільшення виробничих витрат за незмінних або нестабільних цін реалізації безпосередньо знижує фінансову стійкість господарства та посилює ризик дефіциту оборотних коштів.

Особливу групу зовнішніх загроз формують природно-кліматичні ризики, що є характерними для аграрного сектору загалом. Неврожай, зумовлений несприятливими погодними умовами, призводить не лише до зменшення обсягів виробництва, але й до втрати потенційного доходу, що негативно відображається на показниках ліквідності та автономії, наведених у таблиці 3.1.

Систематизація зовнішніх загроз узагальнена в таблиці 3.2, де визначено рівень їх імовірності та впливу на фінансово-економічну безпеку ФГ «ХХХ». Аналіз цієї таблиці свідчить, що найбільш критичними є цінові та кліматичні ризики, які потребують впровадження інструментів фінансового та страхового захисту.

Внутрішні ризики та загрози фінансово-економічної безпеки

Внутрішні ризики фінансово-економічної безпеки ФГ «ХХХ» пов'язані з особливостями організації господарської діяльності, системи управління фінансами та використання ресурсного потенціалу. Аналіз показників фінансової автономії (табл. 3.1) вказує на обмеженість власного капіталу, що знижує рівень фінансової незалежності підприємства та підвищує його вразливість до зовнішніх шоків.

Одним із суттєвих внутрішніх ризиків є відсутність формалізованої системи фінансового планування та бюджетування. Нерегулярне прогнозування грошових потоків ускладнює управління ліквідністю, особливо в періоди міжсезоння, коли надходження коштів є мінімальними. Це підтверджується показниками поточної ліквідності, що знаходяться нижче нормативного рівня.

Також до внутрішніх загроз слід віднести концентрацію збуту на обмеженій кількості контрагентів, що підвищує ризик втрати доходів у разі розірвання договірних відносин або затримки платежів. Така ситуація посилює залежність фінансових результатів від окремих ринкових суб'єктів і негативно впливає на загальний рівень фінансово-економічної безпеки.

Екологічні ризики як складова фінансово-економічної безпеки

З позицій економіки довкілля фінансово-економічна безпека аграрного підприємства тісно пов'язана зі станом природних ресурсів, які використовуються у виробництві. Для ФГ «ХХХ» ключовими екологічними

ризиками є деградація ґрунтів, зниження родючості земель та підвищення залежності від інтенсивних технологій виробництва.

Недостатня увага до екологічних аспектів господарювання у короткостроковій перспективі може зменшувати витрати, однак у довгостроковому періоді призводить до зростання фінансових ризиків та зниження рентабельності, що відображено в таблиці 3.1. Таким чином, екологічні ризики слід розглядати як важливий чинник фінансово-економічної безпеки.

Узагальнення результатів аналізу ризиків

Узагальнення результатів аналізу, представлених у таблицях 3.1 і 3.2, дозволяє зробити висновок, що фінансово-економічна безпека ФГ «XXX» формується під впливом сукупності взаємопов'язаних ризиків, які потребують комплексного управлінського підходу. Виявлені загрози слугують аналітичною основою для розроблення напрямів удосконалення фінансово-економічної безпеки, що будуть обґрунтовані у наступному підпункті 3.3.

3.3. Напрями та механізми удосконалення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX»

Результати комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» (табл. 3.1) та аналіз загроз і ризиків (табл. 3.2) засвідчили необхідність переходу від реактивного управління фінансовими процесами до системного та превентивного підходу. Удосконалення фінансово-економічної безпеки фермерського господарства має базуватися на поєднанні фінансових, організаційних, збутових та екологічно орієнтованих інструментів управління.

У цьому контексті фінансово-економічна безпека розглядається не лише як здатність підприємства уникати кризових ситуацій, але і як умова забезпечення сталого розвитку, збереження природно-ресурсного потенціалу та

підвищення конкурентоспроможності господарства у довгостроковій перспективі.

Удосконалення фінансового механізму забезпечення економічної безпеки

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX»

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Фінансова стабілізація	Бюджетування, резервний фонд	Підвищення ліквідності
Диверсифікація збуту	Розширення каналів реалізації	Стабілізація доходів
Управління ризиками	Страховання, форвардні контракти	Зниження фінансових втрат
Екологічна орієнтація	Ґрунтозахисні технології	Сталий розвиток

Ключовим напрямом підвищення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» є зміцнення його фінансової стійкості, що передбачає оптимізацію структури капіталу, підвищення ліквідності та формування фінансових резервів. Як показав аналіз таблиці 3.1, коефіцієнт автономії господарства є нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатню частку власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи внутрішнього фінансового планування та бюджетування, яка дозволить прогнозувати грошові потоки з урахуванням сезонності аграрного виробництва. Бюджетування доходів і витрат сприятиме зниженню ризику дефіциту оборотних коштів та покращенню показників ліквідності, наведених у таблиці 3.1.

Важливим елементом фінансового механізму є формування резервного (страхового) фонду, призначеного для покриття непередбачених витрат і втрат, зумовлених коливанням цін, зниженням врожайності або затримкою платежів

від контрагентів. Наявність такого фонду підвищує рівень фінансової незалежності та зменшує потребу в короткострокових кредитах, що позитивно впливає на загальний рівень фінансово-економічної безпеки.

Диверсифікація збутової діяльності як інструмент фінансової безпеки

Аналіз загроз, узагальнених у таблиці 3.2, засвідчив високу залежність ФГ «ХХХ» від цінової кон'юнктури аграрного ринку та обмеженої кількості каналів збуту. Така ситуація підвищує ризик нестабільності доходів і негативно впливає на показники рентабельності, наведені у таблиці 3.1.

Удосконалення фінансово-економічної безпеки вимагає диверсифікації збутової діяльності, що передбачає розширення каналів реалізації продукції та зменшення залежності від окремих посередників. Перспективним напрямом є розвиток прямих продажів на локальних ринках, співпраця з переробними підприємствами регіону, а також використання цифрових платформ для реалізації сільськогосподарської продукції.

Диверсифікація збуту дозволяє стабілізувати грошові надходження, зменшити ризик цінових втрат та підвищити прогнозованість фінансових результатів, що створює передумови для покращення показників фінансової стійкості та рентабельності, відображених у таблиці 3.1.

Управління ризиками як складова системи фінансово-економічної безпеки

Результати матриці загроз (табл. 3.2) підтверджують, що значна частина ризиків ФГ «ХХХ» має системний характер і не може бути усунена повністю. У зв'язку з цим ключовим завданням є не уникнення ризиків, а зниження рівня їх негативного впливу на фінансові результати господарства.

Одним із ефективних інструментів управління ризиками є страхування врожаю, яке дозволяє компенсувати втрати у разі несприятливих природно-кліматичних умов. Використання страхових механізмів безпосередньо впливає на стабільність доходів та покращує показники ліквідності і автономії, наведені у таблиці 3.1.

Крім того, доцільним є укладання довгострокових та форвардних контрактів, що забезпечують фіксацію цін на сільськогосподарську продукцію

та зменшують вплив цінових коливань. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню рівня передбачуваності фінансових потоків та зниженню загального рівня ризику, визначеного у таблиці 3.2.

Екологічно орієнтовані заходи у системі фінансово-економічної безпеки

З позицій економіки довкілля фінансово-економічна безпека ФГ «XXX» повинна ґрунтуватися на принципах раціонального використання природних ресурсів та збереження родючості ґрунтів. Інтенсивне використання земель без належних агроекологічних заходів може забезпечувати короткостроковий фінансовий ефект, однак у довгостроковій перспективі призводить до зниження продуктивності та зростання витрат.

Запровадження ґрунтозахисних технологій, оптимізація структури посівів і зменшення залежності від хімічних засобів виробництва сприяють зниженню виробничих ризиків та стабілізації фінансових результатів. У довгостроковій перспективі такі заходи позитивно впливають на показники рентабельності та фінансової стійкості, представлені у таблиці 3.1.

Сукупність запропонованих напрямів і механізмів удосконалення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» узагальнено в таблиці 3.3, де визначено очікувані економічні результати від їх реалізації. Саме ці заходи формують основу для подальшої кількісної оцінки ефективності, що буде здійснена у підпункті 3.4.

3.4. Оцінка економічної ефективності та прогноз впливу запропонованих заходів на фінансово-економічну безпеку ФГ «XXX»

Завершальним етапом формування системи удосконалення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на ключові фінансові показники підприємства. Така оцінка дозволяє перейти від якісного обґрунтування управлінських рішень до кількісного підтвердження доцільності їх упровадження.

Основою для проведення прогностичних розрахунків слугують результати комплексної оцінки фінансово-економічної безпеки (табл. 3.1), аналіз загроз і ризиків (табл. 3.2), а також систематизація напрямів удосконалення фінансово-економічної безпеки (табл. 3.3). Саме взаємозв'язок зазначених елементів дозволяє сформувати цілісну модель впливу управлінських заходів на фінансовий стан господарства.

Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів фінансово-економічної безпеки

Оцінка економічної ефективності заходів фінансово-економічної безпеки ґрунтується на порівнянні фактичних показників діяльності підприємства з прогностичними значеннями, які можуть бути досягнуті в результаті впровадження запропонованих управлінських рішень. Для ФГ «XXX» доцільним є використання індикативного підходу, який передбачає аналіз змін у показниках ліквідності, фінансової автономії, рентабельності та чистого доходу.

На відміну від традиційного аналізу ефективності інвестицій, оцінка фінансово-економічної безпеки має комплексний характер і враховує не лише приріст прибутку, але й зниження рівня ризиків, підвищення стабільності грошових потоків та зростання адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Такий підхід є особливо актуальним для аграрних підприємств, де фінансові результати значною мірою залежать від факторів, що не піддаються повному контролю.

Прогноз впливу заходів на фінансові показники ФГ «XXX»

Таблиця 3.4

Прогноз впливу заходів на фінансові показники ФГ «XXX»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Коефіцієнт автономії	0,46	0,55
Поточна ліквідність	1,32	1,60
Рентабельність, %	8,4	12,6
Чистий дохід, тис. грн	2150	2680

Впровадження комплексу заходів, передбачених у таблиці 3.3, дозволяє очікувати позитивні зміни у фінансовому стані ФГ «ХХХ». Зокрема, застосування бюджетування, формування резервного фонду та оптимізація структури витрат сприятимуть зростанню показників ліквідності та фінансової стійкості.

Прогнозні зміни ключових показників фінансово-економічної безпеки узагальнено у таблиці 3.4. Порівняння фактичних і прогнозних значень свідчить про потенційне підвищення коефіцієнта автономії до нормативного рівня, що означатиме зменшення залежності господарства від залучених фінансових ресурсів.

Зростання рентабельності діяльності прогнозується за рахунок стабілізації доходів, зменшення втрат від цінових коливань та підвищення ефективності використання ресурсів. Це безпосередньо корелює з показниками, наведеними у таблиці 3.1, та підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства на прикладі фермерського господарства «XXX» Золочівського району Львівської області. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням рівня фінансових, ринкових, виробничих та екологічних ризиків у діяльності аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі дослідження узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності фінансово-економічної безпеки, яка розглядається як здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам. Обґрунтовано, що для підприємств аграрного сектору фінансово-економічна безпека має інтегрований характер і тісно пов'язана з екологічною складовою господарської діяльності.

У межах другого розділу здійснено аналіз сучасного стану збутової діяльності ФГ «XXX», організаційно-економічних умов функціонування підприємства та особливостей його ринкового середовища. Встановлено, що господарство функціонує в умовах обмеженої диверсифікації каналів збуту, високої залежності від цінової кон'юнктури аграрного ринку та сезонності виробництва, що негативно впливає на стабільність фінансових результатів.

Проведена оцінка фінансово-економічного стану ФГ «XXX» свідчить про наявність задовільного, але нестійкого рівня фінансово-економічної безпеки. Виявлено проблеми у частині фінансової автономії, ліквідності та рентабельності діяльності, що підвищує вразливість підприємства до зовнішніх шоків та ускладнює реалізацію стратегічних цілей розвитку.

У третьому розділі здійснено комплексну оцінку рівня фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» на основі системи індикаторів, ідентифіковано ключові зовнішні та внутрішні загрози, серед яких домінуючими є цінова

нестабільність, зростання витрат на ресурси, кліматичні ризики та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Обґрунтовано необхідність переходу до системного управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

Особливу увагу приділено екологічним аспектам фінансово-економічної безпеки, доведено, що нерациональне використання природних ресурсів у короткостроковій перспективі може знижувати витрати, проте у довгостроковому періоді призводить до зростання фінансових ризиків і втрати економічної стійкості.

Розроблено напрями удосконалення фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX», які охоплюють фінансову стабілізацію, диверсифікацію збутової діяльності, впровадження системи управління ризиками та екологічно орієнтовані заходи господарювання. Запропоновані заходи мають комплексний характер та спрямовані на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність та практичну значущість. Очікується підвищення показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності, а також зниження рівня фінансових і ринкових ризиків.

ПРОПОЗИЦІЇ

З метою підвищення рівня фінансово-економічної безпеки ФГ «XXX» доцільно реалізувати такі практичні пропозиції:

1. Впровадити систему фінансового планування та бюджетування, що дозволить підвищити контроль за грошовими потоками та зменшити ризик дефіциту оборотних коштів.
2. Сформувати резервний фонд фінансової безпеки для покриття непередбачених витрат і втрат, зумовлених коливанням цін та несприятливими природно-кліматичними умовами.
3. Диверсифікувати канали збуту сільськогосподарської продукції шляхом розширення співпраці з переробними підприємствами, розвитку прямих продажів і використання цифрових платформ.

4. Запровадити інструменти управління ризиками, зокрема страхування врожаю та укладання довгострокових і форвардних контрактів.

5. Інтегрувати екологічні заходи у систему фінансово-економічної безпеки, зосередивши увагу на збереженні родючості ґрунтів та раціональному використанні земельних ресурсів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансово-економічної безпеки та забезпеченню сталого розвитку фермерського господарства «XXX».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI.
5. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 р. № 973-IV.
6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV.
7. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР.
8. Закон України «Про охорону земель» від 19.06.2003 р. № 962-IV.
9. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 р. № 1877-IV.
10. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України до 2030 року.
11. Барановський О. І. Фінансова безпека підприємств України. Київ : НБУ, 2018.
12. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва в Україні. Львів : Ліга-Прес, 2019.
13. Гальчинський А. С. Економічна безпека держави. Київ : Либідь, 2017.
14. Геєць В. М. Сталий розвиток та економічна безпека. Київ : НАН України, 2018.
15. Гриценко А. А. Фінансова стабільність підприємств аграрного сектору. Харків : Форт, 2020.
16. Дикань В. Л. Управління економічною безпекою підприємств. Харків : УкрДУЗТ, 2019.
17. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2018.
18. Ілляшенко С. М. Економічна безпека підприємства. Суми : Університетська книга, 2020.
19. Квасницька Р. С. Управління ризиками в аграрному секторі. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2021.
20. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління фінансовою безпекою. Львів : Львівська політехніка, 2019.

- 21.Мельник Л. Г. Економіка природокористування. Суми : Університетська книга, 2018.
- 22.Олійник О. В. Фінансово-економічна безпека аграрних підприємств. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
- 23.Павлов О. І. Економічна безпека підприємств АПК. Одеса : Астропринт, 2020.
- 24.Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємства. Київ : КНЕУ, 2019.
- 25.Стецюк П. А. Фінансова стійкість підприємств. Київ : КНЕУ, 2020.
- 26.Швиданенко Г. О. Управління фінансовими ризиками. Київ : КНЕУ, 2018.
- 27.Бондаренко Н. В. Фінансова безпека аграрних підприємств // Економіка АПК. 2020. № 5.
- 28.Гончарук І. В. Управління збутовою діяльністю фермерських господарств // Агросвіт. 2021. № 9.
- 29.Дергачова В. В. Оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств // Фінанси України. 2019. № 7.
- 30.Кравчук Н. Я. Фінансова стабільність малих аграрних підприємств // Вісник ЛНУ. 2020. № 56.
- 31.Мельник О. М. Ризики аграрного виробництва // Економіка України. 2021. № 3.
- 32.Паляничко Н. О. Інструменти підвищення фінансово-економічної безпеки // Економічний аналіз. 2022. № 1.
- 33.Руденко Л. Г. Екологічні чинники економічної безпеки // Сталий розвиток економіки. 2020. № 4.
- 34.Food and Agriculture Organization of the United Nations. The State of Agricultural Markets. Rome, 2022.
- 35.Food and Agriculture Organization of the United Nations. Climate Change and Agriculture. Rome, 2021.
- 36.World Bank. Agriculture and Food Security Update. Washington, 2023.
- 37.Organisation for Economic Co-operation and Development. Managing Risk in Agriculture. Paris, 2020.
- 38.European Commission. CAP Strategic Plans 2023–2027. Brussels, 2022.
- 39.United Nations Environment Programme. Sustainable Agriculture Guidelines. Nairobi, 2021.
- 40.International Monetary Fund. Global Financial Stability Report. Washington, 2022.
- 41.Державна служба статистики України. Офіційні статистичні матеріали.

- 42.Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичні звіти.
- 43.Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність.
- 44.OECD Data. Agriculture Indicators.
- 45.World Bank Open Data.
- 46.Blank I. Financial Security of Enterprises. London : Routledge, 2019.
- 47.Brigham E. Financial Management: Theory and Practice. Boston : Cengage Learning, 2020.
- 48.Damodaran A. Applied Corporate Finance. New York : Wiley, 2019.
- 49.Porter M. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2008.
- 50.Kotler P. Marketing Management. Pearson Education, 2020.
- 51.European Environment Agency. Agriculture and Environment. Copenhagen, 2022.
- 52.Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change Impacts on Agriculture. Geneva, 2021.
- 53.United Nations Development Programme. Sustainable Rural Development. New York, 2022.
- 54.USDA. Risk Management in Agriculture. Washington, 2020.
- 55.World Economic Forum. Global Risks Report. Geneva, 2023.
- 56.European Investment Bank. Agriculture Finance Review. Luxembourg, 2022.
- 57.International Finance Corporation. Financing Small Farmers. Washington, 2021.
- 58.UNECE. Sustainable Agriculture Policies. Geneva, 2021.
- 59.ISO 14001:2015 Environmental Management Systems.
- 60.ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines.
- 61.OECD-FAO Agricultural Outlook 2022–2031. Paris, 2022.
- 62.European Green Deal. Brussels, 2020.
- 63.World Bank. Climate-Smart Agriculture. Washington, 2022.
- 64.Eurostat. Agriculture Statistics.
- 65.FAO Statistics Database.