

УДК 330.131.7:658:631.11 (477)

ГОРГО І.О.

BASF Україна

iryna.gorgo@basf.com

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОСТЕПОВОЇ ЗОНИ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано парадигми управління ризиками аграрних підприємств. Досліджено вітчизняні та світові підходи до побудови системи управління ризиками. Представлено результати соціологічного опитування керівників аграрних підприємств Лісостепової зони України щодо відповідальності за управління ризиками та стратегій управління ризиками, які застосовують підприємства. За результатами дослідження автором надані рекомендації щодо застосування таких стратегій управління ризиками як: запобігання (уникнення), відхилення, зниження, збереження (прийняття), передача, поділ відповідальності, використання, ігнорування та їх інструментів і методів для побудови ефективної системи управління ризиками.

**Ключові слова:** аграрне виробництво, аграрні підприємства, ризики, управління ризиками, стратегії.

doi: 10.33245/2310-9262-2018-143-2-106-114

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку України характеризується посиленням процесів глобалізації, масштабними економічними реформами у всіх галузях і сферах суспільного життя, в тому числі і у агропромисловому комплексі, який є системоутворювальним в національній економіці, формує засади економічної, екологічної та енергетичної безпеки держави та демонструє в останні роки нестійку динаміку. Проте, існують певні труднощі, які пов'язані з нестабільністю і невизначеністю економічного середовища, в якій здійснюють діяльність аграрні товаровиробники, а, отже, з наявністю значної кількості ризиків, з якими вони стикаються.

У зв'язку з цим, важливим напрямом підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів агропромислового комплексу є мінімізація ризиків на основі реалізації процесу ефективного управління ними, який залежить від особливостей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження процесу управління ризиками аграрних підприємств належить І. Балабанову [1], Г. Великоіваненку та В. Вітлінському [2], В. Гранатурову [3, 4], Б. Боему [5], Т. Вільямсу [6] та ін. Системні дослідження з питань ризиковості аграрного виробництва знайшли відображення у працях Є. Ходаківського [7], О. Николюк [8], А. Руснака [9], Н. Янkelової [10] та ін. Основними напрямками їх досліджень були ідентифікація ролі управління ризиками; систематизація ризиків аграрних підприємств та їх факторів; методичні підходи до оцінювання ризиків; обґрунтування системи заходів управління ризиками. Враховуючи цінність наукових доробок перелічених та інших вчених, хочемо відзначити необхідність поглибленого вивчення системи управління ризиками в контексті управління підприємством та подальшої адаптації існуючих підходів управління ризиком до особливостей діяльності аграрних підприємств.

**Метою дослідження** є аналіз стратегій управління ризиками, виявлення напрямів та методів впливу на ризик в аграрних підприємствах Лісостепової зони України для побудови ефективної системи управління ризиками.

**Матеріал і методика дослідження.** Матеріалами для дослідження слугували наукові праці та періодика зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів щодо управління ризиками. Методика дослідження ґрунтувалась на таких методах економічних досліджень: абстрактно-логічний, діалектичний, статистичний, монографічний, узагальнення та порівняння, соціологічний, експертних оцінок, системного підходу.

**Основні результати дослідження.** Ризики притаманні всім галузям економіки, проте особливо гостро вони проявляються в аграрній сфері. Аграрне виробництво найбільшою мірою піддається впливу факторів, що призводять до виникнення ризиків, а виробництво і реалізація продукції пов'язані з імовірністю виникнення ситуацій, що призводять до втрати прибутку або навіть ресурсів виробника, до неспроможності підприємства та банкрутства. Тому дуже важливим є функціонування ефективної системи управління ризиками на підприємстві.

Об'єктом нашого дослідження є аграрні підприємства Лісостепової зони України, тому нами було досліджено процеси управління ризиками великих та середніх аграрних підприємств

різних організаційно-правових форм власності з сільськогосподарськими угіддями від 3 тис. га. Методика дослідження нами була описана у попередніх публікаціях [11], тому акцентуємо увагу на результатах, що стосуються тематики даної публікації.

Обробка результатів соціологічного опитування керівників аграрних підприємств Лісостепової зони України, свідчить, що найвпливовішим ризиком для аграрних підприємств всієї країни та її Лісостепової зони зокрема є природно-кліматичні умови, виробничі, фінансові ризики та нестача висококваліфікованих фахівців.

Відповідальність за управління ризиками (виявлення джерел, упередження, мінімізацію та ліквідацію наслідків ризиків), з якими стикаються аграрні підприємства Лісостепової зони України розподілена залежно від виду ризиків. Так, за несприятливого впливу адміністративних та законодавчих змін на діяльність аграрних підприємств у 58 % опитаних відповідальність лежить на керівниках, а 39 % опитаних вважають, що цей ризик не властивий сфері діяльності.

Із природно-кліматичною групою ризиків (буря, блискавка, вимерзання, вимокання, випрівання, град, злива, засуха, льодова кірка, пожежа, ураган, хвороби та шкідники тощо) аграрні підприємства будь-якої кліматичної зони України стикаються часто у процесі ведення господарської діяльності. Відповідальність за управління цією групою ризиків у 68 % підприємств лежить на головних фахівцях та фахівцях за напрямом діяльності підприємства і лише у 19 % знаходяться у компетентності безпосередньо керівників.

Відповідальність за групу економічних ризиків (ризик, який виникає за будь-яких аспектів підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних із виробництвом продукції, її реалізацією, наданням супутніх послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією інноваційних проектів) у 72 % підприємств теж покладена на керівників і лише у 21 % – на фахівців відповідного профілю.

Дуже впливовою на діяльність аграрних підприємств Лісостепової зони України є група операційних ризиків, які у свою чергу об'єднують виробничі, комерційні, юридичні ризики. Відповідальність за них практично пропорційно розподілена між керівниками, головними фахівцями та фахівцями за напрямом діяльності підприємства, 42 та 47 % відповідно.

За результатами дослідження, представники аграрних підприємств практично одноголосно (7 % вважають, що даний ризик не притаманний сфері діяльності їх підприємства) виділяють в окрему групу внутрішніх ризиків – кадровий ризик. Відповідальність за управління ним у 82 % лежить на керівниках та головних фахівцях. Подібна тенденція спостерігається і при аналізі відповідальності за інвестиційні ризики – 83 %.

Успіх системи управління ризиками залежить від таких чинників: всебічна підтримка керівництва, розподіл відповідальності, підвищення рівня усвідомлення важливості питань управління ризиками серед усіх працівників. Різні рівні управління підприємством потребують різної деталізації інформації про ризики.

Керівництву необхідно:

- володіти інформацією про ризики, з якими стикається аграрне підприємство у процесі своєї господарської діяльності;
- стежити за виконанням програми управління ризиками, якщо така існує;
- чітко формулювати свою позицію в питаннях управління ризиками;
- забезпечувати належний рівень обізнаності персоналу щодо поставленої мети і задач управління ризиками.

Структурна одиниця аграрного підприємства (головні фахівці, фахівці за напрямом) зобов'язана:

- знати все про ризики, які потрапляють в сферу її безпосередньої діяльності;
- здійснювати постійний моніторинг ефективності програми управління ризиками, якщо така існує;
- систематично звітувати перед керівництвом про роботу в рамках виконання програми управління ризиками, якщо така існує.

Співробітник аграрного підприємства повинен:

- розуміти свій внесок в загальну програму управління ризиками, якщо така існує;
- усвідомлювати значення системи управління ризиками для всього підприємства;

- своєчасно доповідати своєму безпосередньому керівництву про всі зміни або відхилення в програмі управління ризиками, якщо така існує.

Ми вже зазначали, що управління ризиком передбачає стратегію (напрямок і спосіб координування коштів для досягнення поставленої мети, яким відповідав би певний набір правил і обмежень для прийняття рішень) і тактику (конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах). Стратегія управління ризиком обирається вищим керівництвом підприємства відповідно до його загальних цілей та індивідуальних особливостей. Реалізація обраної стратегії здійснюється через тактику, завданням якої є вибір оптимального рішення і найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління ризиком.

У проведеному дослідженні, ми визначили, які стратегії управління ризиками застосовують аграрні підприємства Лісостепової зони України (рис. 1).

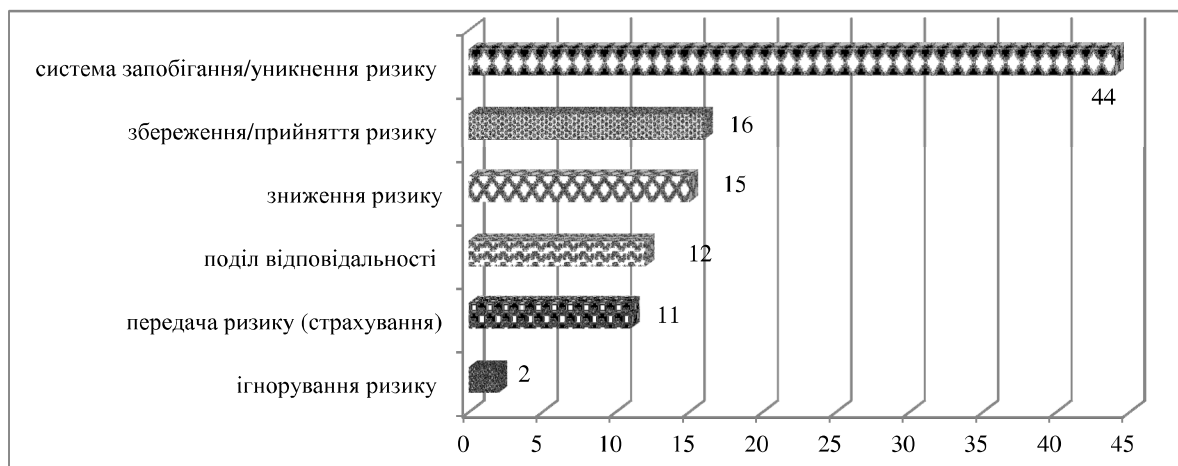


Рис. 1. Стратегії управління ризиками, які застосовуються на аграрних підприємствах Лісостепової зони України.

Джерело: власні дослідження.

Вибір стратегії впливу на ризик є важливим етапом процесу управління аграрним підприємством. Розділяючи думку колективу провідних вчених, що досліджують підходи до управління ризиками в аграрній сфері [9], до таких стратегій віднесли: запобігання (уникнення), відхилення, зниження, збереження (прийняття), передача, поділ відповідальності, використання, ігнорування.

Запобігання, або уникнення ризиків, є найбільш ефективним способом їхньої профілактики, проте, для підприємства, що приймає таке рішення, найчастіше це означає здійснення певних заходів і дій, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій, іншими словами – відмову від реалізації заходу (проекту), який пов'язаний із ризиком. Дану стратегію застосовує майже половина досліджуваних аграрних підприємств (44 %).

До методів запобігання, або уникнення ризиків слід віднести:

- відмову від ненадійних партнерів, тобто прагнення працювати тільки з надійними, перевіреними партнерами;
- відмову від участі в проектах, пов'язаних з необхідністю розширення кола партнерів;
- відмову від ризикованих проектів, тобто відмова від інвестиційних, інноваційних та інших проектів, реалізація або ефективність яких викликає сумнів;
- звільнення некомпетентних працівників.

Збереження/прийняття ризику дуже відповідальна стратегія (лише 16 % досліджуваних аграрних підприємств її застосовують). Це означає залишення всього ризику або його частини на відповідальності підприємства. Тут головне – визначити, до яких меж можна діяти, на покриття якої суми можливих втрат вистачить власних засобів (фонд ризику, фонд самострахування, тощо).

До методів збереження/прийняття ризику слід віднести:

- стратегічне планування діяльності. Його результати можуть зняти велику частину невизначеності, дозволяють передбачити появу вузьких місць при реалізації проектів, заздалегідь ідентифікувати джерела ризиків і розробити компенсуючі заходи або план використання резервів;

- прогнозування зовнішніх ризиків, тобто періодична розробка сценаріїв розвитку і оцінки майбутнього стану середовища господарювання підприємства, прогнозування поведінки партнерів і дій конкурентів, макроекономічне прогнозування;

- моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, тобто відстеження поточної інформації по відповідних процесах. Для цього необхідне широке використання інформатизації – придбання і постійне оновлення систем нормативно-довідкової інформації, підключення до мереж комерційної інформації, проведення власних прогнозно-аналітичних досліджень, залучення консультантів. Отримані дані дозволять вловити тенденції розвитку взаємин між господарюючими суб'єктами, дають час для підготовки до нормативних нововведень, надають можливість вжити відповідних заходів для компенсації втрат від нових правил господарської діяльності і скорегувати оперативні та стратегічні плани;

- створення системи резервів всередині підприємства (страхові запаси сировини, матеріалів, комплектуючих, резервні фонди грошових коштів, розробляються плани їх використання в кризових ситуаціях, визначаються плани задіяння вільних потужностей);

- створення венчурних підприємств для реалізації високотехнологічних (ризикованих) проектів (ризикована частина проекту локалізується в дочірньому підприємстві, при цьому зберігається можливість використання наукового і технічного потенціалу материнської компанії);

- створення спеціальних структурних підрозділів (з відокремленим балансом) для виконання ризикованих проектів;

- навчання персоналу і його інструктаж.

Практично ж така кількість підприємств (15 %) в управлінні ризиками застосовує стратегію зниження ризику, яка передбачає зменшення розмірів можливого збитку або недоотримання прибутку, зниження ймовірності настання несприятливих подій. До основних прийомів цієї стратегії можемо віднести: профілактику ризиків; диверсифікацію; лімітування; хеджування, тощо:

- диверсифікація видів діяльності і зон господарювання, що передбачає збільшення числа застосовуваних технологій; розширення асортименту вирощуваних культур; продукції, що випускається або послуг, що надаються; орієнтація на нішеві групи споживачів, тощо;

- диверсифікація збуту і поставок, тобто робота одночасно на декількох ринках, коли збитки на одному ринку, можуть бути компенсовані успіхами на інших ринках; розподіл поставок між багатьма споживачами, прагнучи до рівномірного розподілу часток кожного. Так само можна диверсифікувати закупівлю сировини і матеріалів, що передбачає взаємодію з багатьма поставальниками, дозволяючи послабити залежність підприємства від них;

- диверсифікація інвестицій (перевага реалізації декількох відносно невеликих по вкладеннях проектів, ніж реалізація одного великого інвестиційного проекту, що вимагає задіяти всі ресурси і резерви підприємства, не залишаючи можливостей для маневру).

Близько 12 % досліджуваних аграрних підприємств здійснює управління ризиками шляхом перерозподілу частки відповідальності за ризик на всіх учасників господарської діяльності. Також, 11 % підприємств здійснює передачу ризику, тобто передачу відповідальності за нього третім особам (страхування) за збереження його існуючого рівня. 2 % підприємств не готові діяти з метою реалізації можливостей використання ризику і не вживають ніяких дій – ігнорують ризик.

Рекомендовані методи управління ризиками шляхом перерозподілу частки відповідальності або передачі ризику:

- пошук гарантів, укладання договорів про спільну діяльність для реалізації ризикованих проектів, розподіл відповідальності між учасниками проекту (необхідно чітко розмежувати сфери діяльності і відповідальність кожного учасника, а також умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого і юридично це закріпити в договорах);

- розподіл ризику в часі (по етапах роботи). Це покращує моніторинг і контроль за етапами проекту і дозволяє при необхідності порівняно легко їх коригувати;

- страхування ризиків, що слугує не тільки надійним захистом від невдалих рішень, але і підвищує відповідальність осіб, які приймають рішення, примушуючи їх серйозніше ставитися до розробки і прийняття рішень, регулярно проводити захисні заходи відповідно до страхових контрактів, проте, досить важко використовувати механізм страхування при освоєнні нової продукції або нових технологій, оскільки страхові компанії в таких випадках не мають у своєму розпорядженні достатніх даних для проведення розрахунків.

Враховуючи те, що за результатами дослідження ми виявили, що такі стратегії як збереження (прийняття), зниження та передача ризику застосовуються достатньо рідко аграрними підприємствами Лісостепової зони України, пропонуємо основні інструменти управління ризиками аграрних підприємств, що рекомендовані до використання в рамках реалізації даних стратегій (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні інструменти управління ризиками аграрних підприємств, що спеціалізуються на галузі рослинництва

Стратегія управління	Інструмент управління	Особливості інструменту управління ризиками
Збереження, прийняття ризику	Стратегічне планування діяльності	Розробка програми управління ризиками на підприємстві
	Прогнозування зовнішніх ризиків, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища	Розробка сценаріїв розвитку і оцінки майбутнього стану середовища господарювання підприємства, прогнозування поведінки партнерів і дій конкурентів, макроекономічне прогнозування
	Формування резервних фондів фінансування втрат від ризику	Страхові запаси сировини, матеріалів, комплектуючих, резервні фонди грошових коштів та плани їх використання в кризових ситуаціях, плани задіяння вільних потужностей
	Створення венчурних підприємств для реалізації ризикованих проектів	Локалізація ризикованої частини проекту у дочірньому (венчурному) підприємстві
	Фінансування ризику	Можливе застосування інструментів управління ризиками на засадах с.-г. обслуговуючої кооперації
Зниження ризику	Горизонтальна (галузева) диверсифікація	Додаткові витрати на збір/купівлю інформації про нові галузі та на їх освоєння
	Продуктово-асортиментна диверсифікація	Вирощування культур, що характеризуються оберненим кореляційним зв'язком рівнів врожайності, цін
	Оптимізація виробничих процесів	Використання технічних та технологічних засобів, які знижують варіабельність показників діяльності (сучасна техніка, зрошення, обслуговування техніки тощо)
	Використання мінімуму ризику як критерію оптимізації господарських процесів	Заміна детермінованих моделей оптимізації діяльності на стохастичні
	Мінімізація ризиків несвочасності проведення с.-г. робіт	Мережеве планування послідовності виконання сільськогосподарських робіт
Передача ризику, поділ відповідальності	Страховання врожаю	Врахування співвідношення витрат на страхування та потенційних втрат шляхом оптимізації площі застрахованих посівів
	Вертикальна інтеграція	Більш доступними стають такі інструменти ризик-менеджменту як галузева диверсифікація, хеджування
	С.-г. обслуговуюча кооперація	Розподіл ризиків (особливо ринкових) між членами кооперативу
	Хеджування, ф'ючерсні контракти	Встановлення ціни продажу із правом скористатись сприятливою кон'юктурою
	Форвардні, опціонні контракти	Обов'язкове виконання контракту. Довіра сторін угоди

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Проте, тільки формулювання стратегії для управління ризиками недостатньо, потрібно ще мати механізм її реалізації – систему управління ризиками, що у свою чергу передбачає:

- створення ефективної системи оцінки і контролю прийнятих рішень;
- виділення в структурі підприємства спеціального підрозділу (працівника), якому буде доручена організація управління ризиками;
- виділення коштів і формування спеціальних резервів для реалізації механізмів управління ризиками, покриття збитків і втрат.

Достатньо цікавим є групування аграрних підприємств Лісостепової зони України щодо варіанта вибору стратегії управління ризиками: 19 % підприємств формують групу підприємств, які обирають обережну стратегію управління ризиками; 42 % – зважену, а 39 % – ризиковану. Вплив стратегії підприємства по управлінню ризиками на вибір процедур управління ними подано у таблиці 2.

Таблиця 2 – Стратегії управління ризиками аграрних підприємств

Варіант стратегії	Пріоритетні процедури	Заходи
Обережна	Відмова від ризиків (або передача ризиків)	При даній стратегії підприємства по управлінню ризиками застосування всіх процедур управління ризиками є рівнозначним. Граничні значення втрат, які відповідають процедурі відмови від ризиків або передачі ризиків, є досить невисокими.
Зважена	Прийняття ризиків (або передача ризиків, або відмова від ризиків)	Застосування кожного з цих методів мають враховувати інші додаткові фактори, наприклад фактор реальних можливостей підприємства протягом певного періоду часу
Ризикована	Прийняття ризику на себе чи передача ризиків	Граничні значення збитку, що відповідають процедурам прийняття ризиків на себе і передачі ризиків, є досить високими

Джерело: розроблено автором на основі [12].

При управлінні ризиками, на нашу думку, слід дотримуватись таких постулатів:

- не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал;
- варто прогнозувати наслідки ризику;
- не можна ризикувати багато чим заради малого;
- позитивне рішення щодо обраної стратегії управління ризиками приймається лише при відсутності сумнівів;

- при наявності сумнівів краще прийняти негативне рішення;

- не слід вважати, що завжди існує тільки одне рішення, варто завжди порівнювати альтернативи.

Ефективне функціонування системи управління ризиками на підприємстві вимагає дотримання ряду принципів, які мають бути закладені в неї на етапі її проектування і побудови:

- максимальне охоплення сукупності ризиків передбачає прагнення до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків, що дозволяє звести ступінь невизначеності до мінімуму;

- мінімізація впливу ризиків вимагає зусиль в напрямках мінімізації спектра можливих ризиків і ступеня їх впливу на діяльність підприємства;

- адекватність реакції на ризики передбачає можливість відповідної і швидкої реакції на всі зміни в сукупності ризиків;

- прийняття обґрунтованого ризику, тобто прийняття ризику можливо лише в тому випадку, якщо він ідентифікований і оцінений, розроблений і впроваджений механізм його моніторингу.

Порівняльна характеристика існуючої і необхідної парадигми управління ризиком вітчизняних аграрних підприємств наведена в таблиці 3.

Таблиця 3 – Порівняльна характеристика парадигм управління ризиками аграрних підприємств

Основні принципи управління	Існуюча парадигма	Необхідна парадигма
Системність	<i>Фрагментарний ризик-менеджмент.</i> Суб'єкт управління: окремі самостійні структурні підрозділи підприємств. Об'єкт управління: окремі ризики, що виникають в процесі діяльності функціональних підрозділів	<i>Інтегрований ризик-менеджмент підприємства.</i> Суб'єкт управління: керуюча підсистема. Управління ризиками має координуватись вищим керівництвом і здійснюватись фахівцями і менеджерами в рамках функціональних обов'язків. Об'єкт управління: система окремих і інтегральних ризиків
Безперервність	<i>Епізодичне управління.</i> Управління ризиками здійснюється у міру необхідності	<i>Безперервне управління.</i> Управління ризиками має бути безперервним і здійснюватись на всіх рівнях управління, цей процес має бути об'єктивним і не залежати від бажань менеджерів
Комплексність	<i>Обмежений ризик-менеджмент.</i> Управління ризиками зачіпає окремі ризики, перш за все підлягають страхуванню інвестиційні та окремі фінансові ризики	<i>Розширений, комплексний ризик-менеджмент.</i> Оцінка і управління системою зовнішніх і внутрішніх ризиків з урахуванням виявлених взаємозв'язків, синергізму ризиків
Цілеспрямованість	<i>Нецілеспрямоване (частково цілеспрямоване) управління.</i> Управління ризиками здійснюється без встановлення чітко поставлених цілей, стратегія ризик-менеджменту відсутня	<i>Цілеспрямоване управління.</i> Чітке визначення цілей управління ризиками, взаємозалежне з визначенням мети діяльності підприємства. Стратегія управління ризиками є складовою стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12].

У світовій практиці та науковій літературі існує декілька підходів до побудови систем управління ризиками:

– для розвинутих країн світу характерний профілактичний підхід до завдань управління ризиками – робота з ризиками, які ще не перетворились в проблеми;

– у вітчизняних підприємствах аграрної сфери переважно практикується реагуючий підхід – робота з ризиками, які вже стали проблемами [7].

Як показали результати нашого дослідження, для аграрного бізнесу України властива орієнтація на стару систему управління ризиками, тоді як провідні європейські та американські підприємства вже давно перейшли на новий рівень розуміння цього процесу [5, 6, 10, 14].

Іноземні підприємства здійснюють безперервне управління ризиками. Для вітчизняних підприємств більш характерним є епізодичне управління, іншими словами, тоді, коли керівники вважають за потрібне. Управління ризиками в європейських та американських підприємствах координується керівництвом, а кожен співробітник підприємства розглядає ризик-менеджмент як частину своєї роботи. На вітчизняних аграрних підприємствах навпаки: кожен підрозділ зазвичай самостійно, на свій розсуд та відповідно до своїх функцій управляє ризиками. В іноземних підприємствах розглядають підлягають всі ризики і можливості їх реалізації, у вітчизняних – ризик-менеджмент в основному стосується ризиків, що підлягають страхуванню і фінансуванню.

**Висновок.** Проблема управління ризиками не може бути ефективно вирішена набором окремих заходів і послуг. Дане завдання вирішується виключно впровадженням комплексної системи управління ризиками, що стосується всіх аспектів діяльності підприємства. В основі управління повинен лежати принцип, згідно з яким жодне управлінське рішення не може бути прийнято без усвідомлення ступеня ризику.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика. 1996. 192 с.
2. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
3. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
4. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К. : Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. 150 с.
5. Boehm B. Software Risk Management / B. Boehm. – Washington, DC : IEEE Computer Society Press, 1989. – p. 115–147.
6. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management. 1996. № 6. P. 22–27.
7. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Ходаківського Є. І. – Житомир: Полісся, 2013. – 323 с.
8. Николок О.М. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка. 2016. № 7–8. 75–80.
9. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку аграрного сектору економіки України: [Колективна монографія] / за заг. редакцією А. В. Руснак. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 432 с.
10. Jankelova N., Masar D., Moricova S. (2017). Risk factors in the agriculture sector. Agric. Econ. Czech, 63: 247–258.
11. Горго І.О. Оцінка ризиків аграрних підприємств лісостепової зони України. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 290. С. 49–57.
12. Управління ризиками, ризик-менеджмент на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.risk24.ru/index.htm>.
13. 166AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.ua>.
14. Managing risk in agriculture: a holistic approach [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/agriculture/agricultural-policies/riskmanagementinagriculture.htm>
15. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3(7). С. 72–79.
16. Тітова С. П. Особливості прояву ризику в діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2009. № 14. С. 33–36.
17. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2. С. 9–13.

#### REFERENCES

1. Balabanov I.T. (1996) Risk-menedzhment [Risk management]. M., Finansy i statistika.
2. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004). Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv : KNEU, 480.
3. Granaturov V.M., Litovchenko I.V., Harichkov S.K. (2003). Analiz pidpriemnyts'kykh ryzykiv: problemy vyznachennya, klasyfikatsiyi ta kilksni otsinky: monohrafiya [Analysis of entrepreneurial risks: problems of definition, classification and quantitative estimation: monograph]. Odesa : In-t problem rynku ta ekon.-ekol. doslidzhen' NAH Ukrayiny, 164.

4. Granaturov V. M., Shevchuk O. B. (2000) Ryzyky pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti: problemy analizu [Business Risks: Problems of Analysis]. K. : Derzhavne vyd.-inf. ahent-stvo «Zv'yazok», 150.
5. Boehm, B. (1989), "Software Risk Management", Washington, DC, IEEE Computer Society Press, USA, p. 115–147.
6. Wilhams T.L. (1996) An integrated approach to risk management. Risk management, 6: 22-27.
7. Khodakivskiy Ye. I. ed. (2013). Ryzykohennist ta strakhuvannia v aharnisferi (teoriia, praktyka [Hazards of risks and insurance in the agrarian sphere (theory, practice)]. Zhytomyr : «Polissia», 323.
8. Nykolyuk O.M. (2016). Upravlinnya ryzykamy yak napryam zabezpechennya konkurentospromozhnosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv[Risk management as a direction of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. Innovatsiyna ekonomika, 7–8: 75–80.
9. Rusnak A. V. ed. (2017). Stratehichni napriamy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Strategic directions of socio-economic development of the agrarian sector of Ukraine's economy]. Kherson : TOV «VKF «STAR» LTD», 432.
10. Jankelova N., Masar D., Moricova S. (2017). Risk factors in the agriculture sector. Agric. Econ.Czech, 63:247-258.
11. Horho I.O. (2018) Otsinka ryzykiv ahrynykh pidpryyemstv lisostepovoyi zony Ukrayiny[Assessment of the risk of agroenterprises in the forest-steppe zone of Ukraine]. Naukovyy visnyk NUBiP Ukrayiny, 290: 49-57.
12. Upravlinnya ryzykamy, ryzyk-menedzhment na pidpryyemstvi [Risk Management, Risk Management at the Enterprise] URL: <http://www.risk24.ru/index.htm>.
13. 166AS/NZS Risk Management Standart4360:1999. URL: <http://www.riskmanagement.com.ua>.
14. Managing risk in agriculture: a holistic approach URL: <http://www.oecd.org/agriculture/agricultural-policies/riskmanagementinagriculture.htm>
15. Mostens'ka T.L., Skopenko N.S. (2010) Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnyahospodars'kym ryzykom pidpryyemstva [Risk management as an enterprise risk management tool]. Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu, 3(7): 72–79.
16. Titova S. P. (2009). Osoblyvosti proiavu ryzyku v diialnosti ahrarynykh pidpryyemstv [Features of manifestation of risk in the activities of agrarian enterprises]. Ekonomika APK, 14:33–36.
17. Tsvihun T.V. (2017) Mekhanizm upravlinnya ryzykamy v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [The mechanism of risk management in the enterprise management system]. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, 2: 9–13.

#### **Управление рисками аграрных предприятий Лесостепной зоны Украины**

**Горго И.А.**

В статье проанализированы парадигмы управления рисками аграрных предприятий и осуществлено сравнительную характеристику ныне существующей на необходимой. Идентифицировано ризикуотворюючи факторы в аграрном секторе. Выделено влиятельные риски для аграрных предприятий, в частности: природно-климатические, производственные, финансовые и нехватка высококвалифицированных специалистов. Исследована отечественные и мировые подходы к построению системы управления рисками и определены свойственную отечественным предприятиям ориентацию на старую систему управления ими. Представлены результаты социологического опроса руководителей аграрных предприятий лесостепной зоны Украины относительно ответственности за управление рисками и стратегий управления рисками, которые применяют предприятия. Аргументировано факторы успешности функционирования системы управления рисками. Определены уровни детализации информации о рисках в отношении иерархии управления аграрным предприятием (руководитель, главные специалисты, сотрудники). Стратегия управления риском избирается высшим руководством предприятия в соответствии с его общих целей и индивидуальных особенностей. Реализация выбранной стратегии осуществляется через тактику, задачей которой является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления риском. По результатам исследования автором даны рекомендации по применению таких стратегий управления рисками как: предотвращение (избегание), отклонения, снижение, сохранение (принятия), передача, разделение ответственности, игнорирование и их инструментов и методов для построения эффективной системы управления рисками. Предложены основные инструменты управления рисками аграрных предприятий, специализирующихся на отрасли растениеводства. Определено по предложены принципы эффективного функционирования системы управления рисками аграрных предприятий.

**Ключевые слова:** аграрное производство, аграрные предприятия, оценка, риски, управление рисками, стратегии.

#### **Management of risks of agricultural enterprises of the forest-steppe area of Ukraine**

**Gorgo A.**

The article is devoted to increase of efficiency of business entities of the agro-industrial complex by minimizing the risks of their activities and the peculiarities of their management taking into account the specifics of the agrarian sphere. The analysis of recent researches of the risk management process of agrarian enterprises was carried out, in which the role of risk management was identified, its systematization was carried out and key factors influencing them were determined. The necessity of timely identification of the factors influencing the emergence of risks in the agrarian sector is determined, taking into account the probability of occurrence of situations leading to loss of profit or even resources, to financial dependence of the enterprise and bankruptcy. The processes of risk management of large and medium agrarian enterprises of various organizational and legal forms of ownership with agricultural lands from 3 thousand hectares are investigated. The results of a sociological survey of managers of agrarian enterprises of the Forest-steppe zone of Ukraine were presented. The results of which processing revealed that the most influential risk for agrarian enterprises is the natural and climatic conditions, production, financial risks and the lack of highly qualified specialists. The responsibility for risk management, identification of sources, bias, minimization and elimination of the consequences of risks depending on their type is determined. The influence of each risk group on the activity of agrarian enterprises is substantiated. The effect of the system of risk management of agrarian



enterprises is determined, which depends on: comprehensive support of management, distribution of responsibility, raising awareness of the importance of risk management issues among all employees. The responsibilities of different ranks of the employees of agrarian enterprises regarding risk awareness have been specified. It is specified that the agrarian enterprise risk management system envisages a strategy (the direction and method of coordinating the funds to achieve the goal, which would correspond to a certain set of rules and limitations for decision-making) and tactics (concrete methods and techniques for achieving the goal in specific conditions). The research determines which risk management strategies are applied by the agro-enterprises of the forest-steppe zone of Ukraine (prevention / avoidance of risk, risk diversion, risk reduction, risk preservation / risk transfer / risk insurance, liability sharing, risk ignoring). The main tools of risk management of agrarian enterprises that are recommended for use in the framework of implementation of these strategies are offered. Prevention or avoidance of risks is the most effective way of preventing them, however, for a company that makes such a decision, it often means taking certain measures and actions aimed at preventing risk situations. Saving / accepting means leaving all or part of the risk at the company's responsibility (risk fund, self-insurance fund). The strategy of reducing the risk involves reducing the size of possible damage or lack of profit, reducing the likelihood of adverse events. The risk redistribution strategy involves risk insurance, which serves not only to provide reliable protection against unsuccessful decisions, but also increases the responsibility of decision makers. The proposed mechanism for implementation of the strategy of risk management, which provides for the establishment of an effective system for assessment and control of decisions, the allocation of a special unit (employee) in the structure of the enterprise, which will be entrusted with the organization of risk management, allocation of funds and the formation of special reserves for implementation of risk management mechanisms, coverage of losses and losses. The influence of enterprise risk management strategy on the choice of management procedures for them is evaluated. It has been found that in the management of risks, the following postulates should be respected: one should not risk more than can afford own capital; It is worth to predict the effects of the risk; you can not risk much for small; a positive decision on the chosen risk management strategy is taken only in the absence of doubt; in case of doubt, it is better to make a negative decision; It should not be assumed that there is always only one solution; it is always worthwhile comparing alternatives. Effective functioning of the risk management system in an agrarian enterprise requires compliance with a number of principles that should be laid at the design stage. Minimizing the impact of risks requires effort in minimizing the range of possible risks and the degree of their impact on the activities of the enterprise. A comparative description of the existing and necessary paradigm of risk management of domestic agrarian enterprises is carried out. According to the results of the research of domestic agrarian business, it has been established that he has an orientation towards the old risk management system (not systematic), while leading European and American enterprises are continuous risk management. Risk management at agrarian enterprises should be coordinated by senior management.

**Keywords:** agrarian production, agrarian enterprises, assessment, risks, risk management, strategies.

*Надійшла 29.11.2018 р.*