

Установлены основные преимущества проведения земельных торгов, в частности: проведение аукционов является очень привлекательным с точки зрения наполнения местного бюджета. А за счет перехода незадействованных земельных участков в собственность или аренду субъектов хозяйствования увеличивается количество рабочих мест.

**Ключевые слова:** договоры аренды, земельные участки, земли сельскохозяйственного назначения, конкурентные начала, проведения земельных аукционов

## FEATURES OF CONTRACTING RENTALS FOR SALE OF THE RIGHTS OF LAND RURAL AREAS OF AGRICULTURAL PURPOSES ON AUCTIONS

O. Kustovska, V. Babenko

**Abstract.** It is investigated the normative and proper support of the organization of sale of the right to lease land for agricultural purposes. The process of organization of sale of the right of lease of agricultural land plots at the auction and conclusion of lease agreements is analyzed. The study was carried out on the example of a land plot for commercial agricultural production on the territory of the Kirovograd region. The main advantages of conducting land auctions are established, in particular: auctioning is very attractive from the point of view of filling the local budget. And due to the transfer of unused land plots to the ownership or lease of business entities increases the number of jobs.

**Keywords:** lease agreements, land plots, agricultural land, competitive principles, land auctions

УДК 005.334:631.11

## РИЗИКИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ОБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

І. О. ГОРГО, асистент відділу продажу Україна, Молдова, країни Кавказу

**BASF Україна**

E-mail: iryna.gorgo@basf.com

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню економічної категорії «ризик» як ключового об'єкту управлінської діяльності аграрних підприємств. Ґрунтовно проаналізовано понятійний апарат термінології обраної теми. Подано авторське визначення поняття ризику з точки зору управління ним. Проаналізовано та узагальнено фактори, які зумовлюють ризик у господарській діяльності аграрних підприємств. Представлена узагальнена класифікація ризиків, з якими стикаються аграрні підприємства у процесі своєї господарської діяльності. Автором визначено особливості процесу управління ризиками в контексті менеджменту підприємств, його складові. У результаті дослідження, рекомендовано стратегії впливу на ризик з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору.

**Ключові слова:** аграрне виробництво, аграрні підприємства, ризики, фактори ризику, управління ризиками

**Актуальність.** Аграрне виробництво, як і будь-яка інша галузь економіки, має свої особливості, які зумовлюють певну специфіку прояву ризиків. Аграрний сектор характеризується високим рівнем ризику. Так було завжди, але в останні роки спостерігається тенденція до його підвищення.

Для вибору ефективних інструментів управління ризиком як найперше необхідно його ідентифікувати відповідно до специфіки діяльності підприємства. Сучасні уявлення про таку складну та суперечну економічну категорію як «ризик», різноманітність її видового поділу та класифікацій слугують підґрунтям для проведення глибоких наукових досліджень.

Оскільки аграрні підприємства провадять свою діяльність в умовах підвищеного ризику, на який впливає багато факторів, необхідно приймати адекватні управлінські рішення з урахуванням специфіки функціонування аграрного сектору країни. Водночас, щоб уникнути неефективного використання інструментів ризик-менеджменту, розробка теоретичних та методологічних положень і практичного інструментарію з урахуванням галузевих особливостей функціонування аграрних підприємств є вкрай необхідною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління ризиками аграрних підприємств останніми роками набуло значної популярності. Теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження сутності ризиків, їх причини та класифікацію висвітлено у працях Й. Тетенсома, Ф. Найта, Д. Робертсона, Р. Хоутра, Дж. М. Кейнса, Дж. Робінсона, Дж. Мілля, Н. У. Сеніора, А. Маршала, А. Пігу та ін. Вагомий внесок у розвиток вітчизняної ризикології зробили В. Михалевич, Ю. Єрмольєв, О. Ястремський, В. Вітлінський, Г. Великоіваненко, П. Верченко, А. Альгін, Я. Вишняков, С. Грисюк та ін. Системні дослідження з питань ризиковості аграрного виробництва знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема В. Кардаша, А. Минки, С. Наконечного, С. Савіної, В. Чепурка, Н. Мазур, С. Тітової та ін.

Основними напрямками їх досліджень були систематизація ризиків сільськогосподарських товаровиробників та факторів, що їх спричиняють; методичні підходи до оцінювання ризиків; обґрунтування заходів управління ними. Враховуючи цінність наукових доробок перелічених та інших вчених, хочемо звернути увагу на необхідність поглибленого вивчення ризиків як об'єктів управлінської діяльності аграрних підприємств, враховуючи специфіку та особливості аграрного виробництва.

**Мета дослідження** полягає у виявленні та обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад ідентифікації факторів, що спричиняють появу ризиків; видового поділу ризиків як об'єктів управлінської діяльності аграрних підприємств; визначенні основних стратегій управління ризиками в аграрній сфері.

**Матеріали і методи дослідження.** У процесі дослідження застосовувались наступні методи: абстрактно-логічний та діалектичний (для теоретичних узагальнень та формування висновків); монографічний (для висвітлення поглядів учених на досліджувані у статті проблеми); порівняння,

абстрагування (для визначення найістотніших рис поняття «ризик» як об'єкта управлінської діяльності), системного підходу (для визначення напрямів подальших досліджень).

**Результати дослідження та їх обговорення.** Підприємницька діяльність тісно пов'язана з поняттям ризик. У процесі своєї діяльності підприємці стикаються з різними видами ризиків, які розрізняються між собою місцем і часом виникнення, сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на їх величину, за способом їх аналізу і методами впливу. Для успішного існування в умовах ринкової економіки підприємцю необхідно не лише правильно оцінювати ступінь ризику, а й вміти управляти ним для досягнення більш ефективних результатів своєї діяльності.

Аналіз понятійного апарату термінології обраної нами теми переконує, що ризик – це досить широке поняття, специфічний предмет наукового дослідження. Ризик є універсальною категорією, яка знаходить застосування у всіх сферах життєдіяльності суспільства. У залежності від напрямку дослідження ризик розглядають і як суспільно-історичну, і як економічну категорію [2].

Сам термін «ризик» зазнав певного історичного розвитку. Уявлення про ризик, як про керовану людиною ймовірність виникнення небезпеки, з'явилися в Європі у XVI-XVIII ст. Дослідники вважають, що перше наукове визначення терміну ризик було здійснене у 1786 році математиком Й. Тетенсом [2]. Поняття ризику трактувалось як небезпека, виявлення несприятливих подій.

Праці Ф. Найта, Д. Робертсона, Р. Хоутра, Дж. М. Кейнса, Дж. Робінсона, Дж. Мілля, Н.У. Сеніора, А. Маршала, А. Пігу та ін. вчених, здійснили визначальний вплив на розвиток теорії ризиків. Поняття ризику було пов'язано з можливим виникненням втрат, недоотриманням доходу або прибутку [2].

Суттєвий внесок у розвиток теорії ризику зробила вітчизняна наукова школа ризику на чолі з В. Михалевичем, Ю. Єрмольєвим, О. Ястремським, які розробили математичний інструментарій теорії ризику. Ґрунтовні дослідження ризику висвітлені у працях В. Вітлінського, Г. Великоіваненко, П. Верченка, А. Альгіна, Я. Вишнякова, С. Грисюка [3]. Більшість визначень підприємницького ризику зводиться до невизначеності отримання очікуваного доходу від вкладених ресурсів.

Колективом вчених під керівництвом А. В. Руснак ризик розглядається як діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі, відхилення від мети, що містяться у вірогідних альтернативах [1].

Узагальнюючи визначення поняття ризику з точки зору управління ним, можемо зазначити, що ризиком можна вважати ймовірність або можливість відхилення очікуваних результатів діяльності від реальних (втрати ресурсів, недоотримання доходів, мінливість або невпевненість у досягненні потенційних результатів) унаслідок несприятливих ситуацій, пов'язаних із невизначеністю, порушенням екосистем та соціосистем, проблемами, що виникають під час господарської діяльності підприємства в умовах неминучого вибору та відсутністю комплексної системи управління ризиками на підприємстві. На нашу думку, найважливішим є інтегральний підхід до розуміння ризику, який враховує багатозмістовність цього поняття.

Аграрне виробництво безсумнівно є специфічною галуззю, де виробничий процес тісно пов'язаний із природними явищами і безпосередньо залежить від кліматичних умов, які визначають рівень ризику різними способами в окремих районах. На виробництво впливають багато типів ризиків, що може призвести до несприятливих наслідків та нерентабельності аграрного виробництва.

Фактори, які зумовлюють ризик у господарській діяльності аграрних підприємств, за джерелом виникнення можна згрупувати у:

- зовнішні (за ступенем впливу на господарську діяльність: фактори прямого (безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності в аграрній сфері і рівень ризику) та опосередкованого (не впливають безпосередньо на процеси аграрного виробництва, але можуть зумовити їхню зміну) впливу);

- внутрішні (за ступенем впливу на господарську діяльність: об'єктивні та суб'єктивні) (табл. 1).

### 1. Класифікація факторів, що зумовлюють ризик у господарській діяльності аграрних підприємств

| Зовнішні фактори                                                                         | Внутрішні фактори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Зовнішні фактори                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Прямого впливу                                                                           | Об'єктивні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                    |
| Природно-кліматичні явища (геологічні, кліматичні, біологічні, екологічні)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпеченість підприємства ресурсами та ефективність їх використання</li> <li>- Розробка, впровадження нових технологій, інноваційних рішень тощо</li> <li>- Якість і рівень маркетингової діяльності</li> <li>- Рівень прибутковості підприємства</li> <li>- Витрати виробництва та обігу</li> <li>- Якість та конкурентоспроможність продукції</li> <li>- Продуктивність праці</li> <li>- Система оплати праці</li> <li>- Непередбачені зміни у процесі ведення господарської діяльності</li> <li>- Недотримання положень стратегії розвитку, тактичного й оперативного планування, або їх відсутність</li> <li>- Недостатність бізнес-інформації на підприємстві</li> <li>- Географічна локація виробничих потужностей підприємства</li> </ul> | Опосередкованого впливу                                            |
| Законодавча політика держави у сфері ведення аграрного підприємництва                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Непередбачені зміни в міжнародних відносинах                       |
| Нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Політична ситуація у країні                                        |
| Науково-технічна революція                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                    |
| Непередбачені дії органів державної влади та місцевого самоврядування                    | <p style="text-align: center;"><b>АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня пристосованість (маневреність) підприємства до змін ринкового середовища</li> <li>- Помилки під час прийняття та реалізації управлінських та виробничих рішень</li> <li>- Помилки під час ідентифікації ризиків та реалізації стратегій управління ризиками</li> <li>- Неефективна робота управлінської та інших служб</li> <li>- Інтелектуальний потенціал, рівень професійного досвіду, рівень і якість знань, компетентність управлінських кадрів та інших фахівців</li> <li>- Система індивідуальних інтересів та мотивації у ділових ситуаціях</li> </ul>                                                                                                           | Непередбачені зміни економічної ситуації у країні, регіоні, галузі |
| Зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                    |
| Вплив конкурентного середовища на ринку                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                    |
| Зміни у відносинах з діловими партнерами                                                 | <b>Суб'єктивні</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                    |
|                                                                                          | <b>Внутрішні фактори</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |

Джерело: розроблено автором на основі [4, 5]

Виникнення об'єктивних чинників зовнішнього ризику обумовлене системою взаємозв'язку і взаємодії господарюючих суб'єктів між собою, з державними структурами, податковими, фінансовими інститутами, зовнішньоторговельними організаціями, тощо. Чинниками зовнішнього ризику виступають соціально-політичні умови, загальноекономічна та зовнішньоекономічна ситуації, ринкова обстановка, соціально-демографічна ситуація, нормативно-правова база, науково-технічний рівень, інформаційна база, природно-кліматичні умови тощо [4].

Для поліпшення своїх позицій аграрні виробники повинні боротися не тільки із зовнішніми факторами впливу на господарські процеси, а й з багатьма проблемами внутрішнього управління підприємствами, враховуючи інтенсивність (екстенсивність) виробництва, ресурсний потенціал, форму організації виробництва, кваліфікацію персоналу, зокрема у галузі рослинництва (системи ведення землеробства, вирощувані культури та їх сорти, системи, технології вирощування тощо).

Ризик у сільському господарстві надзвичайно високий, оскільки фермери, з огляду на природний характер діяльності, стикаються з непередбачуваними наслідками протягом всього року. З одного боку, природний фон є необхідним для такого роду діяльності, природні сили в будь-якій іншій галузі розглядаються лише з точки зору стихійного лиха і завдання збитків. У рослинництві сонячна енергія та волога є факторами виробництва, з іншого боку, можуть мати місце деякі негативні кліматичні фактори, зокрема, посуха, дощ, шторм, град, бурі, мороз, повені, тощо. Відповідно, дія природних факторів може приносити не тільки збитки, а й бути сприятливим чинником отримання додаткового доходу. Вплив цих факторів неможливо точно передбачити, тому врожайність сільськогосподарських культур може значно змінюватись з року в рік.

Окрім біологічного характеру виробництва, ще одним важливим фактором є лібералізація світової торгівлі продуктами харчування (посилення конкурентного тиску, падіння цін, роздрібні мережі та сильна нестабільність аграрних ринків), а також політичні рішення ЄС, які безпосередньо впливають на ринки аграрної продукції в усьому світі.

Ризикам аграрних товаровиробників притаманні певні властивості, характерні тільки їм. Тут економічний процес відтворення тісно переплітається з біологічними процесами. До умов, які можуть спричиняти невизначеність результатів аграрного виробництва, зокрема галузі рослинництва, можна віднести природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, обмеженість технологічного процесу в часових межах, тривалий період обороту капіталу, велика складність зміни асортименту продукції та технологій, залежність технологічного процесу від біологічних особливостей рослин, поява хвороб, поширеність шкідників тощо.

Іншою особливістю сільського господарства, яка підвищує рівень ризику, є тривалий період виробництва. Рішення щодо виробництва приймаються за рік і більше до моменту реалізації. За цей час ринкова ситуація може значно змінитися в несприятливий для підприємства бік. Окрім того, обсяги виробництва в аграрному секторі, на відміну від промисловості, можуть змінюватися за однакових обсягів використання ресурсів. Зокрема, в аграрних

підприємствах у разі використання однієї тони добрив неможливо бути точно впевненим у однаковій кількості майбутнього урожаю [2].

Технологічний процес в аграрному секторі жорстко обмежений часовими рамками. За відсутності на певний момент ресурсів аграрне підприємство не може призупинити виробничий процес, а потім продовжити його з порівняно невеликими втратами та вийти на заплановані обсяги виробництва. Сучасні аграрні підприємства достатньо капіталоемні. Значна частина дорогих основних засобів використовується лише короткий термін протягом року, є вузькоспеціалізованими, мають великий термін окупності, водночас виникає потреба в залученні фінансових ресурсів (сезонні кредити тощо) [2].

Важливим фактором є залежність сільськогосподарського технологічного процесу від живих організмів, які використовуються в ньому як засоби виробництва. З цієї причини в багатьох випадках неможливо різко збільшити обсяги виробництва через біологічні особливості рослин і тварин. Крім того, аграрний бізнес вимагає додаткових витрат, пов'язаних із потребою захисту урожаю та тварин від шкідників і хвороб [2].

У світовій та вітчизняній науці зроблено багато спроб класифікувати ризики. Складність класифікації ризиків полягає у їх різноманітті. З ризиком підприємства зіштовхуються завжди у разі вирішення як поточних, так і довгострокових задач. Існують певні види ризиків, які виникають у процесі виробництва і впливу яких піддаються всі без винятку підприємства, проте, в залежності від особливостей діяльності, перед підприємством постають специфічні види ризику, характерні для певних видів діяльності, галузі, територіального розміщення тощо. Крім цього, економічний і політичний розвиток сучасного світу породжує нові види ризиків, які досить важко визначити, оцінити кількісно.

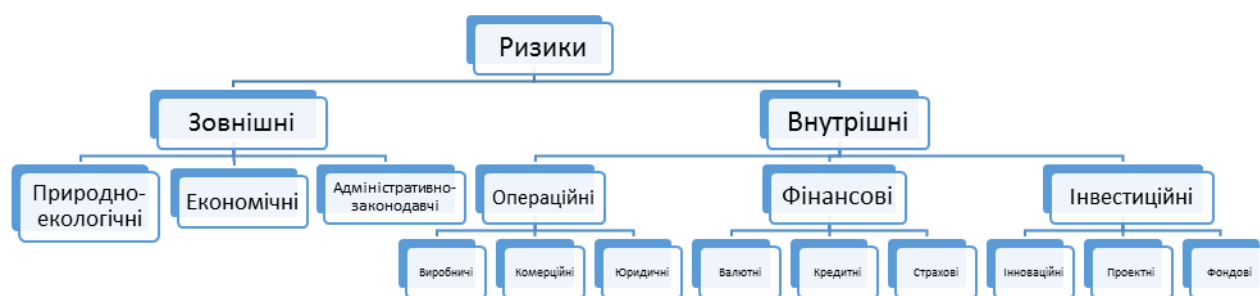
В економічній літературі, присвяченій проблемам підприємництва, немає єдиної системи класифікації ризиків. Існує безліч підходів до їх видового поділу. В контексті тематики нашого дослідження ми пропонуємо згрупувати їх за сферою виникнення на зовнішні і внутрішні.

Джерелом виникнення зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище стосовно аграрного підприємства. Воно не може впливати на них, а може тільки передбачати і враховувати їх у своїй діяльності. До цієї групи ризиків ми відносимо природно-кліматичний (буря, блискавка, вимерзання, вимокання, випрівання, град, злива, засуха, льодова кірка, пожежа, ураган, хвороби та шкідники тощо), економічний (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) та адміністративно-законодавчий (несприятливий вплив адміністративних та законодавчих змін на діяльність аграрних підприємств).

Джерелом внутрішніх ризиків є саме підприємство. Вони виникають в результаті його господарської діяльності і залежать від операцій, які ним проводяться. Підприємець може безпосередньо впливати на ці ризики і виникнення їх, як правило, залежить від діяльності самого підприємця.

До внутрішніх ризиків (за видами діяльності підприємства) ми відносимо:

- операційні, які у свою чергу об'єднують виробничі, комерційні, юридичні ризики;
- фінансові, що об'єднують три групи ризиків: валютні, кредитні, страхові;
- інвестиційні, які включають інноваційні, проектні, фондові (рис. 1).



**Рис. 1. Класифікація ризиків аграрних підприємств**

Джерело: сформовано автором

Вище зазначена класифікація досить узагальнена та умовна, оскільки окремі види ризиків можуть доповнювати, бути складовими одне одного.

Колектив вчених [1] звертає увагу на системність, інерційність та взаємодію ризиків, що виникають у процесі аграрного виробництва. Так, наприклад, природо-кліматичні умови можуть одночасно впливати на велику кількість аграрних підприємств. Разом із тим вплив потенційно може мати як негативний, так і сприятливий характер. Діючи на певну галузь, зокрема рослинництво, через певний проміжок часу ризики впливають на все аграрне виробництво. Ціновий ризик та ризик низького врожаю протидіють один одному через об'єктивний вплив закону попиту: за високого показника валового виробництва у країні ціна знижується. Взаємозалежність проявляється тоді, коли виробничі ризики (наприклад різкі коливання обсягів виробництва зерна) породжують маркетингові (нестабільність пропозиції зерна на ринку), а це, в свою чергу, спричиняє посилення впливу цінових ризиків. Все це необхідно враховувати під час вибору інструментів управління ризиками.

Управління ризиком – необхідна складова менеджменту підприємства, оскільки в її межах виявляються передумови для прийняття управлінських рішень. Ризиком необхідно управляти, тобто використовувати різні методи, які дозволяють у певній мірі прогнозувати настання ризикової події і приймати заходи зі зниження ступеня ризику.

Головне завдання управління ризиками підприємства – встановити оптимальний рівень ризику на основі врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [1]. Управління ризиками неможливе без попереднього аналізу та оцінки імовірнісних характеристик його настання.

Типова послідовність дій в управлінні ризиками передбачає ідентифікацію ризику, визначення методики його вимірювання/оцінки, стратегії та інструментів управління ним. Отже, процес управління ризиками в контексті менеджменту підприємств, на нашу думку, повинен складатись з таких етапів:

- виявлення (ідентифікація) ризиків;
- визначення факторів, що впливають на рівень ризику;
- оцінка ризиків та виявлення пов'язаних з ними потенційних втрат/вигод;
- обрання стратегії ефективного впливу на ризик;
- впровадження обраної стратегії.

Здатність раннього виявлення та ефективного управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління кожним аграрним підприємством.

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 [1], до таких стратегій можемо віднести: 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 відмову від прибутку. Ця стратегія допускає здійснення підприємством певних заходів і дій, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій. Відхилення ризику означає відмову від реалізації заходу (проекту), який пов'язаний із ризиком.

Зниження ризику передбачає зменшення розмірів можливого збитку або недоотримання прибутку, зниження ймовірності настання несприятливих подій.

Збереження/прийняття ризику означає залишення всього ризику чи його частини на відповідальності підприємства. Найчастіше це відмова від дій, що спрямовані на компенсацію збитку. У цьому випадку приймається рішення про покриття можливих втрат власними засобами (фонд ризику, фонд самострахування, кредити тощо). Тут головне – визначити, до яких меж можна діяти, йдучи на ризик.

Передача ризику – передача відповідальності за нього третім особам (часто за винагороду) за збереження існуючого рівня ризику. Це означає, що підприємство передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії. У цьому випадку передача ризику здійснюється шляхом страхування ризику. Ризиковані проекти можна реалізувати шляхом пошуку партнера для допомоги в управлінні ними (поділ відповідальності) і таким чином збільшити потенціал використання позитивних переваг.

Ризиками можна управляти шляхом прийняття відповідних заходів для їх використання з користю для підприємства. Ігнорування ризику, це та ситуація, коли підприємство не готове діяти з метою реалізації можливостей використання ризику і не вживає ніяких дій. Ігнорування впливу ризиків на результати діяльності підприємств, на нашу думку, є однією з основних причин сучасного кризового стану аграрного сектора країни.

Є дослідження [5], які вказують на те, що ефективне управління ризиками залежить від поведінкових факторів, від ставлення управлінського персоналу

до ризиків, отже, від нахилу або неприйняття ризику, а також від його сприйняття.

Теорія ризику виділяє три моделі поведінки в контексті сприйняття ризику підприємством. Якщо для підприємства отримання гарантованого доходу є більш бажаним ніж участь у ризикованому проекті, то воно не є схильним до ризику (властиво для галузі аграрного виробництва). Якщо підприємству байдуже чи брати участь у ризикованому проекті, чи отримати гарантований дохід, то воно є нейтральним до ризику. Якщо для підприємства ризикований проект є більш привабливим порівняно з отриманням гарантованого доходу, то воно є схильним до ризику [2]. Правильне сприйняття ризику та ставлення до нього є необхідними передумовами ефективного вибору стратегії управління ним.

Мета діяльності будь-якого менеджера полягає у постійному пристосуванні до ситуації, у спробах модифікувати обставини, що склалися, або відкласти рішення на деякий час з метою зменшення ризику. В залежності від особистої схильності до ризику, менеджер може пристосуватись до ризику двома шляхами. Зовнішнє пристосування до ризику або екстравертність являє собою сукупність методів, за допомогою яких менеджер намагається активно вплинути на зовнішнє середовище. Внутрішнє пристосування або інтравертність характерне для осіб мало схильних до ризику, переконаних у неможливості прямого впливу на зовнішнє середовище [2].

Обираючи конкретну модель управління ризиком на рівні прийняття як тактичних, або оперативних рішень, так і стратегічних, управлінський персонал підприємства повинен пам'ятати про те, що ризик є багатофакторним явищем, і комплексне використання різних способів та шляхів управління ним у системі менеджменту підприємства дасть змогу досягти найефективнішого результату. Тому головним у ризик-менеджменті є точкові і системні дії на кожен ризик, успішність яких сприятиме перетворенню проблем у розвиток і успіх господарської діяльності в цілому.

**Висновки і перспективи.** В агробізнесі України ризик-менеджмент, як специфічний вид діяльності, ще не набув широкого поширення. Проте суб'єкти аграрного виробництва, які не розуміють сфери та сили впливу ризику і не створюють ефективного механізму його управління, ставлять під загрозу своє існування. Ефективне управління ризиками може бути забезпечене лише у випадку, коли є чітко визначена стратегія суб'єкта господарювання, включаючи стратегію управління ризиками. Безумовно, вирішення цієї проблеми потребує ґрунтового наукового забезпечення.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук адекватних форм, методів й інструментів протидії виникнення та поширення ризиків у аграрній сфері, забезпечення функціонування дієвої системи управління ризиками, як невід'ємної складової стратегічного управління кожним аграрним підприємством.

#### **Список використаних джерел**

1. 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.

2. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир : «Полісся», 2013. 323 с.

3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.

4. Тітова С. П. Особливості прояву ризику в діяльності аграрних підприємств. Економіка АПК. 2009. № 14. С. 33–36.

5. Jankelova N., Masar D., Moricova S. (2017). Risk factors in the agriculture sector. Agric. Econ. Czech, 63:247-258.

### References

1. Rusnak A. V. ed. (2017). Stratehichni napriamy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Strategic directions of socio-economic development of the agrarian sector of Ukraine's economy]. Kherson : TOV «VKF «STAR» LTD», 432.

2. Khodakivskyi Ye. I. ed. (2013). Ryzykohennist ta strakhuvannia v ahrarnii sferi (teoriia, praktyka [Hazards of risks and insurance in the agrarian sphere (theory, practice)]. Zhytomyr : «Polissia», 323.

3. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004). Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Risk in economics and entrepreneurship]. Kyiv : KNEU, 480.

4. Titova S. P. (2009). Osoblyvosti proiavu ryzyku v diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Features of manifestation of risk in the activities of agrarian enterprises]. Ekonomika APK, 14:33-36.

5. Jankelova N., Masar D., Moricova S. (2017). Risk factors in the agriculture sector. Agric. Econ. Czech, 63:247-258.

## РИСКИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

И. А. Горго

**Аннотация.** *Статья посвящена исследованию экономической категории «риск» как ключевого объекта управленческой деятельности аграрных предприятий. Основательно проанализирован понятийный аппарат терминологии выбранной темы. Представлено авторское определение понятия риска с точки зрения управления им. Проанализированы и обобщены факторы, которые обуславливают риск в хозяйственной деятельности аграрных предприятий. В статье представлена обобщенная классификация рисков, с которыми сталкиваются аграрные предприятия в процессе своей хозяйственной деятельности. Автором определены особенности процесса управления рисками в контексте менеджмента предприятий, его составляющие. По результатам исследования, рекомендуются стратегии влияния на риск с учетом отраслевой специфики аграрного сектора.*

**Ключевые слова:** *аграрное производство, аграрные предприятия, риски, факторы риска, управление рисками*

## RISKS AS A KEY OBJECT OF ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

I. A. Gorgo

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the economic category "risk" as the key object of management activities of agrarian enterprises. The conceptual of the terminology of the chosen topic is thoroughly analyzed. The author's definition of the concept of risk from the point of view of managing it is given. The factors that determine the risk in the economic activity of agrarian enterprises are analyzed and summarized. The article presents the generalized classification of risks faced by agrarian enterprises in the process of their economic activity. The features and components of the risk management process in the context of enterprise management are determined by the author. Strategies for influencing the risk taking into account sectoral specifics of the agrarian sector are recommended according to the research results.*

**Keywords:** *agrarian production, agrarian enterprises, risks, risk factors, risk management*