

УДК 631.152:65.011

Вікторія Олександрівна ЖМУДЕНКО

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій,
Уманський національний університет садівництва, e-mail: vika_530@mail.ru

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Жмуденко, В. О. Особливості управління ризиками в аграрній сфері / Вікторія Олександрівна Жмуденко // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2015. – Вип. 3. – № 58. – С. 55–61.

Анотація. У статті проаналізовано доцільність управління ризиками при здійсненні сільськогосподарської діяльності. Сформульовано сутність і узагальнено основні види аграрних ризиків та інструменти управління ними. Досліджено питання розробки та впровадження стратегічних методів управління ризиками, які базуються на ринкових механізмах. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних технологій управління аграрним бізнесом для захисту від ризиків. Запропоновано висновки щодо ефективності впливу інструментів на сталий розвиток аграрних підприємств.

Ключові слова: аграрне виробництво; управління ризиками; диверсифікація виробництва; стратегічне планування; інструменти стратегічного менеджменту.

Викторія Александровна ЖМУДЕНКО

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента организаций,
Уманский национальный университет садоводства, e-mail: vika_530@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ

Жмуденко, В. А. Особенности управления рисками в аграрной сфере / Викторія Александровна Жмуденко // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. (ISSN 2313-4569). – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2015. – Вып. 3 – № 58. – С. 55–61.

Аннотация. В статье проанализирована целесообразность управления рисками при осуществлении сельскохозяйственной деятельности. Сформулирована сущность и обобщены основные виды аграрных рисков и инструменты управления ними. Исследован вопрос разработки и внедрения стратегических методов управления рисками, основанных на рыночных механизмах. Обоснована необходимость внедрения инновационных технологий управления аграрным бизнесом для защиты от рисков. Предложены выводы относительно эффективности влияния инструментов на устойчивое развитие аграрных предприятий.

Ключевые слова: аграрное производство; управления рисками; диверсификация производства; стратегическое планирование; инструменты стратегического менеджмента.

Victoria ZHMUDENKO

PhD in Economics, Associate Professor of Organization's Management Department,
Uman National University of Horticulture, e-mail: vika_530@mail.ru

PECULIARITIES OF RISK MANAGEMENT IN AGRICULTURE

Zhmudenko, V. (2015), Peculiarities of risk management in agriculture. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in.-ch) and others [Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v ahrarnii sferi; za red.: M. I. Zveriakova (gol. red) ta in.], Socio-economic research bulletin (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, Issue 3, No. 58, pp. 55–61.

Abstract. The article analyzes the appropriateness of risk management in the implementation of agricultural activities. The essence of the main types of agricultural risks and their management tools are formulated and summarized. The question of the development and implementation of strategic risk management techniques, based on market mechanisms are investigated. The necessity of introduction of innovative agricultural business management technology to protect against risks is substantiated. The conclusions on the effectiveness of instruments to influence the sustainable development of agricultural enterprises are proposed.

Keywords: agricultural production; risk management; production diversification; strategic planning; strategic management tools.

JEL classification: Q100

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сільське господарство є однією із найризикованіших галузей. Агресивне використання сільськогосподарських угідь, недотримання науково обґрунтованих рекомендацій стосовно сівозмін, стрімкий розвиток галузі рослинництва і майже відсутність розвитку галузі тваринництва, а також суттєве зменшення обсягів природоохоронної діяльності створили реальну загрозу ресурсо-екологічній безпеці розвитку аграрного сектора економіки і в цілому держави.

Політична нестабільність у державі, високий рівень корупції, відсутність довгострокових кредитів з малою відсотковою ставкою, недосконалість цінової політики на сільськогосподарську продукцію, що проявляється значними коливаннями цін, обмежують інвестиції в галузь для підтримки розвитку її інфраструктури. Значне зростання доходів крупного капіталу в сільськогосподарському виробництві посилює фінансове знекровлення сільського сектора суспільства, вичерпується потенціал його розвитку та саморозвитку сільських громад, а деградація його окремих сегментів досягла значного рівня, що є прямою загрозою національній безпеці.

Тому в процесі пошуку шляхів подолання ризиків, які існують в агробізнесі, виробник аграрної продукції, насамперед, має визначитись з ризиками, що суттєво впливають на результативність його діяльності, та з інструментами, за допомогою яких можна мінімізувати цей вплив.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми теорії і практики управління аграрними ризиками досліджували: О. Кіпреева [1, с.54–63], О. Кобилянська [2, с.140–145], Г. Коломієць [3], М. Коротеєв [4, с.81–82], М. С. Навроцький [5, с.17–20], Т. Ю. Теофілова [6, с.19–23] та багато інших відомих вчених. Проте категорія «ризиків» досліджена здебільшого на макроекономічному рівні, а наукові спроби розробки теоретико-методичних особливостей управління ризиками в аграрній сфері та механізмів їх мінімізації по суті, є фрагментарними.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Високий рівень ризику в сільському господарстві України вимагає кваліфікованого управління, тобто прийняття управлінських рішень з його урахуванням, тому питання розробки та впровадження систем і стратегій управління ризиками є надзвичайно важливим і потребує вирішення. Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження інструментів та механізмів, які дозволяють мінімізувати як виробничі, так і ринкові ризики в аграрній сфері. Серед основних завдань варто відмітити доцільність дослідження управління ризиками при здійсненні сільськогосподарської діяльності та впровадження стратегічних методів управління ризиками, які базуються на ринкових механізмах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрні реформи та становлення ринкових взаємовідносин, зміна форм власності та форм господарювання значно збільшують ступінь невизначеності соціально-економічних процесів в сільському господарстві і, відповідно, підсилюють вплив ризиків на аграрний бізнес. Зростає вплив макроекономічних рішень на діяльність кожного сільськогосподарського виробника. Сама аграрна реформа є фактором ризику. Вважаємо, що використання категорії ризику дозволяє значно підвищити ефективність управління, особливо в тому випадку, коли на зміну методам адміністративно-командного господарювання приходить система переважно ринкових взаємозв'язків в економіці, коли відбувається різка децентралізація управління господарськими і соціальними процесами в суспільстві. Для визначення кола викликів, ризиків та загроз в аграрній сфері передусім необхідно з'ясувати сутність цих категорій та їх співвідношення між собою.

Ризик – це усвідомлена можливість небезпеки, можливість збитків або неуспіху в якійсь справі, можливість втрати частини активів, недоотримання або неотримання прибутку в результаті впливу несприятливих факторів під час проведення господарської діяльності [3, с.141]. Ризик, як і виклик, необов'язково становить небезпеку, це лише її

потенційна можливість.

Небезпека – це можливість якогось лиха, нещастя, катастрофи, шкоди тощо. Також її можна визначити як об'єктивно наявну, але не фатальну можливість нанесення шкоди, майнового (матеріального), фізичного чи морального збитку особистості, суспільству, державі.

Загроза – центральне поняття теорії національної безпеки, що означає безпосередню можливість заповідання збитку. Загроза може бути потенційна або реальна. Загроза є наслідком небезпеки.

Негативний вплив на галузь визначають ризики і загрози, що мають імовірнісний характер і відрізняються ступенем ймовірності нанесення збитку. Для економічної безпеки сільського господарства можна виокремити такі ризики, як політичні, виробничі, ринкові, юридичні, агроекологічні, соціальні, демографічні

Питання політичної стабільності є актуальними для різних за рівнем соціально-економічного розвитку держав світу, оскільки безпосередньо впливає на стан галузей економіки країни. Політичними загрозами економічній безпеці галузі можна вважати недосконалість законодавства у сфері економічних відносин та механізмів формування економічної політики; високий рівень корупції в державно-управлінській сфері; політична і фінансова залежність країни від інших держав тощо.

Виробничі ризики виражаються в зміні характеристик засобів виробництва, взаємодії чинників виробництва, отриманій продукції, і розглядаються у зв'язку з результатами виробничого процесу [5, с.18]. Ці ризики найбільш характерні для сільського господарства, тому що результати виробництва галузі безпосередньо залежать від природно-кліматичних умов. Біологічна природа ресурсів обумовлює сезонність виробництва, схильність тварин і рослин до захворювань, пошкодження шкідниками, істотний розрив між часом вкладення ресурсів і отриманням віддачі від нього [2, с.19]. Такий сезонний розрив між затратами виробництва та виходом продукції призводить до нерівномірного надходження виручки від реалізації продукції впродовж року та зниження платоспроможності аграріїв. Фактична собівартість виробленої сільськогосподарської продукції визначається лише наприкінці року, що унеможливує прогнозування фінансових результатів суб'єктів господарювання.

Ринкові ризики, спричинені кон'юнктурою ринку, конкуренцією, коливанням цін, інфляцією, розвиненістю та ефективністю збутових каналів, маркетинговою діяльністю підприємств, властиві суб'єктам сільськогосподарського виробництва. Зокрема, цінові ризики відзначаються високою ймовірністю не відшкодування повних витрат на виробництво продукції. На ринку сільськогосподарської продукції ціна формується під впливом попиту і пропозиції з урахуванням конкуренції з боку інших товаровиробників. Так, у 2013–2014 маркетинговому році порівняно з минулим сезоном ціни на пшеницю і ячмінь знизилися вже на 25–33%.

Фінансово-економічні ризики дозволяють оцінити доступ всіх господарюючих суб'єктів в аграрній галузі до кредитних ресурсів, можливості отримання регіональних асигнувань, здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності за допомогою регіональних органів влади, отримання податкових пільг. Певною мірою ці ризики визначають рівень неготовності потенційних інвесторів вкладати кошти у розвиток галузі. Особливе місце серед фінансово-економічних ризиків займають інфляційні, під якими розуміють основні чинники, що викликають непомірно високі темпи зростання цін. Забезпечення економічної безпеки галузі потребує обов'язкового перегляду антиінфляційної політики держави.

Інноваційний ризик визначається як ймовірність втрат, що виникають при вкладанні підприємством коштів у виробництво нових товарів (послуг), які можливо не знайдуть очікуваного попиту на ринку. Оцінка ризиків такого типу передбачає, зазвичай, оцінку привабливості одного з видів інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств та вибір найменш ризикованого з точки зору максимізації кінцевого фінансового результату і можливості виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції. Низький рівень

науково-технічного потенціалу сільського господарства, втрата лідерства за важливими напрямками науково-технічного розвитку підвищує ступінь ризикованості галузі.

Інформаційний ризик передбачає формування управлінського рішення в умовах інформаційної невизначеності або викривлення інформації. Для сільського господарства характерною є слабка інформованість товаровиробників відносно кон'юнктури ринку, низька якість інформаційного забезпечення діяльності підприємств галузі, нерозвиненість інформаційної інфраструктури на сільських територіях. Брак інформації погіршує умови господарювання та торгівлі, підвищує ризики та зменшує довіру між учасниками ринку сільськогосподарської продукції, знижує ефективність та результативність її реалізації.

Юридичним вважається ризик припинення діяльності або накладення штрафних санкцій на суб'єкт господарювання за недотримання ним законодавства або порушення укладених угод. За оцінками юристів, сьогодні до 30% земель агрохолдингів оформлені з суттєвими порушеннями.

Кадровий ризик передбачає наявність загроз з боку фахівців галузі сільського господарства, які можуть призвести до небезпеки. Ці ризики виникають під час підбору або/та звільнення персоналу, пов'язані з наявністю в агроформуваннях так званих груп ризику, а можуть з'явитись у результаті неефективної мотивації персоналу. Також низький рівень заробітної плати сільськогосподарських працівників, сезонний характер виробництва, несприятливі умови праці та соціально-побутові умови знижують рівень зацікавленості та трудової активності персоналу і безпосередньо впливають на ефективність виробництва. Для забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства потрібно активно залучати молодих людей, оскільки їх наявний високий рівень освіти, знань, вмінь, мобільності потрібно гідно використовувати. Фактичний рівень освіти персоналу (частка працівників з неповною і вищою освітою) суб'єктів господарювання аграрної галузі низький – в середньому 27,7% при нормативних показниках 70–100%, не зважаючи на те, що щороку в галузі здійснюється професійна перепідготовка кадрів та підвищення їх кваліфікації. Так, серед управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств коефіцієнт перепідготовки та підвищення кваліфікації становив в середньому 0,2. Однак у 2013 р. є значна позитивна динаміка – цей показник збільшився до 42,9% від управлінського складу галузі.

Соціальні ризики визначають рівень розвитку сільських територій та трудового потенціалу. М. В. Семикіна стверджує, що соціальна несправедливість в оцінці праці та розподілі трудових доходів, неможливість для переважної більшості працівників досягти стандартів добробуту забезпечених прошарків, поширена бідність серед працюючих не лише зменшують віру в спроможність власною працею поліпшити свій добробут, але й накопичують конфліктний потенціал у суспільстві, що протидіє процесам модернізації економіки, провокує втрату конкурентних позицій, передових технологій [7, с.121].

Ефективний розвиток сільського господарства залежить від раціонального використання задіяного у виробництві його продукції природо-ресурсного потенціалу та збереження екологічних компонентів довкілля. Тому є потреба у виділенні агроекологічних ризиків, оцінці їх впливу на безпеку сільськогосподарської продукції, а також можливість її виробництва та переробки на певних територіях.

Ризики можуть як позитивно, так і негативно впливати на економічну безпеку. Якщо кількісно оцінити можливість нанесення збитку від 0 до 1, то ризик знаходиться в межах від 0,3 до 0,5, загроза – від 0,7 до 0,9. Інтервал від 0,5 до 0,7 визначає загрозоформуєчий ризик, тобто вплив не має явного «наміру» завдати шкоди, але вказана тенденція явно простежується [6, с.21]. В момент перевищення порогових значень показників довготривалі фактори ризику кваліфікуються як загрози економічній безпеці сільського господарства.

Оцінка загроз і ризиків економічній безпеці сільського господарства передбачає ідентифікацію негативних впливів, визначення сили їх дії на економічну безпеку та виявлення можливих змін економічної системи. Загрози, як і економічна безпека в цілому, мають комплексний характер і виявляються на різних рівнях системи. Головними загрозами

економічній безпеці сільського господарства можна вважати: низьку ефективність сільськогосподарського виробництва; недосконалість механізмів інвестиційного забезпечення; проблему деформації цінкових пропорцій; нераціональне використання земель сільськогосподарського призначення; проблему забезпеченості основними виробничими засобами; недосконалість інфраструктури та механізмів регулювання кон'юнктури аграрного ринку; низьку матеріальну зацікавленість робітників АПК та ін.

Одними із найнебезпечніших ризиків у аграрному секторі є агроекологічні. Тому, для того щоб спонукати дрібних фермерів займатись аграрним бізнесом, потрібне державне страхування. Для захисту від ризиків неврожаю потрібні інноваційні технології управління обробкою посівів засобами захисту рослин, внесенням мінеральних добрив, збору та зберігання врожаю. Для того, щоб уникнути ризику втрати врожаю, потрібні інвестиції в сучасну сільськогосподарську техніку. Малим і середнім фермерським господарствам варто об'єднуватись в кооперативи. Інакше, ефект масштабу в агробізнесі призведе до формування лише великих агрохолдингів, а це несе велику соціальну загрозу для села. Захист від ризику падіння цін передбачає використання фінансових інструментів (ф'ючерсів, пут-опціонів). Захист від політичних ризиків надають міжнародні страхові компанії із західними засновниками.

Зазначеним ризикам притаманні якості, що характерні лише для аграрного виробництва: протидія ризиків (наприклад, цінний ризик і ризик низького врожаю протидіють один одному); системність ризиків; інерційність (ризик, що безпосередньо впливають на конкретну галузь, через певний проміжок часу впливають на все сільське господарство). Взаємозалежність зазначених ознак ризиків необхідно враховувати під час вибору інструментів для їх мінімізації та управління.

Для того, щоб мінімізувати ризики агробізнесу і досягти розвитку, існує певний інструментарій з управління ними, а саме диверсифікація, хеджування, цінне страхування, а також управління фіксованими і змінними витратами; управління структурою капіталу; управління мотивацією; розробка стратегій; управління в умовах підвищеного ризику.

У процесі стратегічного планування, дослідження й управління ризиками в аграрному виробництві доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу, головною перевагою якого є можливість одночасного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта. Застосування техніки SWOT-аналізу під час дослідження інструментів управління ризиками у сільському господарстві дозволяє визначити сильні сторони кожного з них, через які максимізується вплив на конкретні групи ризиків, та слабкі, що заважають зменшувати останні. Разом з тим, проведення аналізу зовнішніх можливостей і загроз допомагає у визначенні та реалізації стратегії розвитку аграрних підприємств у довгостроковій перспективі, а також у виборі найоптимальніших для конкретних умов інструментів управління аграрними ризиками [8, с.54–67].

Одним з інструментів, який дозволяє мінімізувати виробничі та ринкові ризики в аграрній сфері є диверсифікація. Диверсифікація виробництва в сільськогосподарських підприємствах – це процес освоєння виробництва нових, або ж розширення номенклатури та асортименту традиційних видів продукції, що дозволяє більш повно реалізувати наявний природний, біологічний, ресурсний, виробничий потенціал і сприяє зміцненню фінансово-економічної та екологічної безпеки, підвищує конкурентоспроможність і ефективність діяльності суб'єктів господарювання [4, с.81].

Потреба в диверсифікації аграрного виробництва викликана передумовами загальноекономічного характеру (табл. 1) [1, с.56].

У результаті узагальнюючого аналізу цього інструментарію можна виокремити такі види:

- інструменти, які виробник сільськогосподарської продукції може використовувати самостійно: застосування ефективних агротехнологій; раціональне використання мінеральних добрив і засобів захисту рослин; обґрунтоване забезпечення технікою;

- диверсифікація виробництва; висококваліфіковані спеціалісти; створення маркетингових схем;
- інструменти, для використання яких агровиробник має звернутися до приватного сектора (банку, страхової компанії, кредитної спілки, лізингової компанії);
 - макроекономічні методи, основою яких є регуляторна політика уряду на аграрному ринку та державної програми підтримки цього сектора економіки.

Таблиця 1

Диверсифікація виробництва в сфері АПК як інструмент управління ризиками

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійність у виборі напряму диверсифікації. 2. Освоєння новітніх технологій, впровадження нових видів продукції, заволодіння новими сегментами ринку. 3. Раціональне використання та прискорене відновлення земельних ресурсів, зниження рівня забруднення через утилізацію відходів. 4. Підвищення зайнятості за рахунок нових робочих місць і підвищення кваліфікації працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диспаритет цін на промислову і аграрну продукцію. 2. Обмеженість вибору напрямів диверсифікації конкретними природно-кліматичними умовами. 3. Недостатня інформованість про напрями диверсифікації. 4. Висока вартість окремих напрямів діяльності. 5. Незабезпеченість засобами виробництва за основним видом діяльності.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив на економічну, соціальну й екологічну ефективність аграрних формувань, покращення використання природних ресурсів, засобів виробництва і трудових ресурсів. 2. Розширення кола споживачів. 3. Уникнення природно-кліматичних і ринкових ризиків. 4. Нівелювання сезонності виробництва. 5. Зниження залежності від постачальників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небажання аграрного виробника змінювати та розширювати структуру виробництва. 2. Необізнаність з механізмами диверсифікації. 3. Нерозвиненість одержаної у спадок виробничої та соціальної інфраструктури. 4. Невирішеність фінансово-кредитного забезпечення.

У процесі аналізу переваг і недоліків інструментів мінімізації ризиків аграрних підприємств варто враховувати критерії його ключових складових: економічний, соціальний та екологічний розвиток.

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, у статті проаналізовано та систематизовано основні види аграрних ризиків. Доведено, що диверсифікація аграрного виробництва як інструмент управління ризиками, дозволяє мінімізувати ризики від несприятливих явищ агротехнічного і погодно-кліматичного характеру та непередбачуваних тенденцій ринку, сприятиме оптимізації галузевої структури та нівелювання сезонності аграрного виробництва. Це не лише гарантує регулярність отримання доходів та підвищення прибутковості, але й сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки країни, підвищенню зайнятості сільського населення. Серед перспектив подальших розробок варто виділити дослідження вибору оптимальної стратегії управління ризиками для забезпечення економічної безпеки сільського господарства.

Література

1. Кіпрєєва О. Методичні передумови управління ризиками в аграрному виробництві / О. Кіпрєєва // *Банки і фінанси*. – 2012. – № 4. – С. 54–63.

2. Кобилянська О. М. Ризик як економічна категорія та його особливості в аграрному виробництві / О. М. Кобилянська // Економіка АПК. – 2008. – № 1. – С. 140–145.
3. Коломієць Г. М. Категорія «ризик» в дискусії сучасної економічної теорії / Г. М. Коломієць, Ю. Г. Гузненков // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Економічна серія). – 2010. – № 921 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6831/2/Kolomiets.pdf>.
4. Коротеєв М. А. Передумови диверсифікації виробництва у сільськогосподарських підприємствах / М. А. Коротеєв // Матер. Всеукр. наук. конф. – Умань, 2013. – Ч. 2. – С. 81–82.
5. Навроцький С. Систематизація ризиків сільськогосподарських підприємств / С. Навроцький // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка (Серія «Економіка»). – 2008. – Вип. 105. – С. 17–20.
6. Теофилова Т. Ю. Риски и угрозы экономической безопасности: идентификация, оценка и противодействие влиянию / Т. Ю. Теофилова // Бизнес, менеджмент и право. – 2010. – № 1. – С. 19–23.
7. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ: електронний зб. наук. праць (Серія 1. Економіка і управління). – 2011. – № 2 (2). – С. 118–126.
8. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 403 с.

References

1. Kipreeva, O. (2012), «Methodological background of risk management in agriculture» [Metodolohichni peredumovy do upravlinnia ryzykamy v ahrarnomu vyrobnytstvi], *Banks and Finances*, No. 4, pp. 54–63 (ukr)
2. Kobylyanska, O. M. (2008), «Risk as an economic category and its features in agricultural production» [Ryzhuk yak ekonomichna katehoriia ta yoho osoblyvosti v ahrarnomu vyrobnytstvi], *The Economy of Agro-Industrial Complex*, No. 1, pp. 140–145 (ukr)
3. Kolomiets, G. M. (2010), «The concept «risk» in modern economic theory» [Katehoriia «ryzhuk» v dyskusii suchasnoi ekonomichnoi teorii], available at: <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6831/2/Kolomiets.pdf> (ukr)
4. Koroteev, M. A. (2013), *Prerequisites for agricultural enterprises production diversification* [Peredumovy dyversyfikatsii vyrobnytstva u silskohospodarskykh pidpryemstvakh: Materialy vseukrainskoi naukovoi konferentsii], *Proceedings of Ukrainian scientific conference, Uman*, pp. 81–82 (ukr)
5. Navrotskyi, S. (2008), «Systematization of agricultural enterprises risks» [Systematyzatsiia ryzhukiv silskohospodarskykh pidpryemstv], *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv (Series «Economics»)*, No. 105, pp. 17–20 (ukr)
6. Teofilova, T. Yu. (2010), «Risks and threats of economic security: definition, evaluation and resistance to influence» [Riski i ugrozy ekonomicheskoy bezopasnosti: identifikatsiya, otsenka i protivodeystvie vliyaniyu], *Business, Management and Law*, No. 1, pp. 19–23 (rus)
7. Semykina, M. V. (2011), «Labour motivation: a new paradigm in a competitive environment» [Motyvatsiia pratsi: nova paradyhma v umovakh konkurentnoho seredovyshcha], *Chernihiv Scientific Annals of Scientific-educational Institute of Economics of Chernihiv National Technological University: electronic coll. of scientific works, Series 1. Economics and Management*, No. 2 (2), pp. 118–126 (ukr)
8. Gordienko, P. (2006), *Strategic Analysis* [Stratehichnyi analiz], *Alerta*, Kyiv, 403 p. (ukr)