

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 336.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-6>**Бондаренко О. В.**аспірант кафедри економіки та права,
Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»**Bondarenko Oleksandr**

Kharkiv University for the Humanities «People's Ukrainian Academy»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сільське господарство – галузь стратегічного значення для України, розвиток якої спрямовано не тільки на отримання комерційного прибутку, а й на забезпечення продовольчої, національної безпеки. Аграрне виробництво та його експортна діяльність схильні до впливу чинників невизначеності, що призводить до виникнення ризиків у господарській діяльності. Такими чинниками є природні умови, нестабільна ринкова кон'юнктура, політична й економічна нестабільність. Сучасні підходи та практики управління експортними ризиками промислових та торговельних підприємств у науковій літературі розглянуто досить широко, водночас у контексті сільськогосподарських виробників питання вивчено недостатньо. У статті обґрунтовано основні ризики експортоорієнтованих підприємств сільського господарства національної економіки: логістичні, валютно-фінансові, екологічні та кредитні. Показано роль ризиків у формуванні експортних стратегій сільськогосподарських виробників. Обґрунтовано етапи управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки за методологією Всесвітнього банку ARM. Формування стратегії управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки йде шляхом мінімізації фінансових ризиків (ф'ючерсні контракти, свопи й опціони), зниження ризиків входження в договірні відносини з неплатоспроможними партнерами. Для мінімізації транспортних ризиків експортери користуються послугами зі страхування. Підприємство може створювати резерви на випадок непередбачених витрат, прогнозувати галузеву (для постачальників) динаміку цін, залучати постачальників у діяльність підприємства шляхом укладення договорів участі.

Ключові слова: ризик, невизначеність, управління, експортні операції, аграрний сектор, стратегія.

MODERN APPROACHES TO RISK MANAGEMENT OF EXPORT OPERATIONS IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE NATIONAL ECONOMY

Agriculture is an industry of strategic importance for Ukraine, the development of which is aimed not only at obtaining commercial profits, but also at ensuring food and national security. Agricultural production and its export activities are subject to the influence of uncertainty factors that lead to the emergence of risks in economic activities. These factors determine are: natural conditions, unstable market conditions, political and economic instability. The purpose of the study is to identify the most significant risks in the export operations of agricultural producers and to study modern approaches to their management. The current practice of managing the export business of industrial and commercial enterprises in the scientific literature is widely spread, at the same time in the context of the Silk spirits of food there is a lack of food. In the statistic, the basic principles of the export-oriented enterprises of the national economy of the Silskoy state gift are grounded: logistic, currency and financial, environmental and credit risks. The role of risks in the formation of export strategies of agricultural producers are shown. Stages of management of export operations in the agricultural sector of the national economy by methodology The World Bank are substantiated ARM. Formation of a risk management strategy for export operations in the agricultural sector of the national economy carried out by minimization of financial risks (futures contracts, swaps and options); reducing the risks of entering into contractual relations with insolvent partners. For reduce risks exporters are used insurance services. An enterprise can create reserves for unforeseen costs, predict sectoral (for suppliers) price dynamics, involve suppliers in the company's activities by concluding participation agreements. It is substantiated that the highest risks for Ukraine's export-oriented agribusiness are logistics, monetary, financial, environmental and credit risks. It is shown that implementation of ARM is a modern comprehensive risk management tool for export-oriented agricultural enterprises. Prospects for further research is development of methods for assessing the export risks of agricultural producers.

Keywords: risk, uncertainty, management, export operations, agricultural sector, strategy.

JEL classification: M2

Постановка проблеми. Сільське господарство – галузь стратегічного значення для України, розвиток якої спрямовано не тільки на отримання комерційного прибутку, а й на забезпечення продовольчої, національ-

ної безпеки. Сільське господарство є однією з небагатьох галузей реального сектору економіки, яка показує стійке зростання навіть у кризових умовах. Саме умови кризи, що супроводжуються девальвацією гривні, хоча

і роблять деякий негативний вплив на галузь (підвищення вартості імпортного обладнання і техніки, племінної худоби, насіння для посіву), у цілому сприяють нарощуванню обсягів виробництва товарів сільськогосподарства. Так, девальвація сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів на світових ринках, збільшенню обсягів зовнішніх відвантажень, надає стимулюючу дію на інвестиційну привабливість виробництва всередині держави.

Зберігається і важлива роль агропродовольчого виробництва в поліпшенні стану платіжного балансу країни. В останні роки експорт вітчизняної сільськогосподарської та продовольчої продукції забезпечує понад п'яту частину всіх зовнішньоторговельних надходжень держави (у середньому за 2009–2012 рр. – 22%, у 2013 р. – 27%, у 2014 р. – 31%) і стабільно перевищує відповідний імпорт, обсяги якого більше ніж удвічі нижче, що, своєю чергою, формує істотне позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу агропродовольчої продукції (у середньому за 2012–2014 рр. – \$10 млрд) [1].

За результатами 2018 р. зовнішньоторговельний оборот продукції агробізнесу України становив \$24,3 млрд, з яких \$18,8 млрд припадає на агроекспорт, що становить 39,8% у загальному експорті України. Найбільшу частку аграрного експорту сформували зернові культури – 38,4% від обсягу сільськогосподарського експорту, олії – 23,3% і насіння олійних культур – 10,2% [2]. У 2019 р. частка сільськогосподарської продукції та продовольства в загальних обсягах українського експорту становила 44,3%, або \$ 22,2 млрд, станом на жовтень 2020 р. частка сільськогосподарської продукції вперше в загальному експорті України перевищила 50,0% [3]. У зв'язку із цим тема дослідження, пов'язана з питаннями управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі української економіки, актуальна.

У всіх країнах світу сільськогосподарське виробництво перебуває в зоні особливої уваги з боку урядових структур і суспільства передусім як головний продуцент продовольства. Сільськогосподарське виробництво в силу специфіки своєї продукції здатне в кризові періоди робити стабілізуючий вплив на економічний розвиток країни і частково пом'якшувати тим самим негативні прояви кризи.

Умови функціонування підприємницьких структур аграрної галузі мають специфічні особливості, які не притаманні іншим галузям народного господарства: залежність від природних умов; сезонний характер виробництва; використання специфічних засобів виробництва, до яких відносять землю, продукти рослинництва і тваринництва; особливості технології виробництва; різноманіття форм виробництва; відмінність між містом і селом; стійкість традиційного господарювання [4]. Підприємницькі структури аграрної сфери, орієнтовані на експортну діяльність, схильні до різних ризиків: політичних, інституційних, фінансово-валютних, кредитних, природно-кліматичних, впоратися з якими часом важко навіть великим агрохолдингам. Згідно з дослідженням, проведеним страховою компанією Soface, станом на червень 2017 р. на першому місці серед експортних ризиків для російських постачальників сільськогосподарської продукції – фінансові (переважно коливання курсу рубля), на них вказали майже 59% компаній, на другому – політичні ризики (44%); 43% російських експортерів стикаються з випадками неплатежів із боку

зарубіжних контрагентів, 24% експортерів відзначили транспортно-логістичні ризики і 22% – адміністративно-правові [5]. Водночас аналогічні дані по експортних ризиках для українських виробників сільськогосподарської продукції відсутні, що потребує додаткових досліджень у цій галузі. Сучасні підходи та практики управління експортними ризиками промислових та торговельних підприємств у науковій літературі розглянуто досить широко, між тим у контексті сільськогосподарських експортерів питання вивчено недостатньо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати сільськогосподарського виробництва не можуть бути спрогнозовані з повною визначеністю, тому як кількість і якість використовуваних ресурсів заздалегідь точно невідомі. Виникає невизначеність, яка потребує ретельного вивчення. Невизначеність властива всім галузям, але особливо гостро вона проявляється в сільськогосподарській діяльності. Це зумовлює більший ризик у виборі варіантів агробізнесу: високу частку ймовірності (небезпеки) втрати ресурсів, продукції і доходу. До найбільш відомих закордонних учених, що досліджували поняття та сутність невизначеності на різних етапах її еволюції, належать М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. Rodger, J. Petch, Дж. Нейман, О. Моргенштерн, Ф. Найт. Невизначеність – це сукупність властивостей економічних процесів, притаманних кожній окремій ситуації, а також відсутність, неповнота і недостовірність інформації про ці властивості, що тягне за собою застосування альтернатив для зниження дії чинників цієї невизначеності і невпевненості в отриманні наміченого кінцевого результату [6]. У більшості літературних джерел невизначеність характеризується незнанням достовірності походження того чи іншого процесу, відсутністю однозначності рішення питань, що розглядаються. Наприклад, П.Е. Самуельсон уважав, що «невизначеність породжує невідповідність між тим, чого люди чекають, і тим, що дійсно відбувається, кількісним виразом цієї невідповідності є прибуток або збиток» [7, с. 224]. І. Пригожин трактує невизначеність як властивість об'єкта, що полягає у непередбачуваності напевно конкретного його стану, в якому він буде перебувати протягом певного проміжку часу [8]. Із даного визначення випливає, що невизначеність передбачає існування кінцевих або нескінченної безлічі альтернатив очікуваної ситуації перебування підприємств і відображає один із його станів. Невизначеність сільськогосподарських підприємств визначається умовами зовнішнього і внутрішнього середовища. Під зовнішніми умовами розуміються умови, які сільськогосподарський товаровиробник не може змінити, але повинен урахувати, оскільки вони позначаються на стані його справ. Невизначеність зовнішнього середовища зумовлена політичною і соціальною обстановкою, зовнішньоекономічною та аграрною політикою держави, ринковою кон'юнктурою, податковим режимом, станом світового ринку, природною і біологічною основою сільськогосподарського виробництва. До внутрішніх передумов невизначеності відносять кадрову, інноваційну, техніко-технологічну, економічну політику підприємства, реакцію на зовнішні виклики, морально-психологічний клімат у колективі, умови відтворення робочої сили, структуру кадрів, інвестиційну привабливість та ін.

Оскільки невизначеність – це невідомість, суперечливість, надлишок або недолік інформації, то захо-

дом щодо її зниження виступає подолання цих явищ. Інформаційне забезпечення для моніторингу та оцінки неконтрольованих ситуацій у сільському господарстві служить не тільки джерелом даних для аналізу, а й само по собі виступає засобом мінімізації невизначеності. Тобто за допомогою отримання інформації із зовнішніх і внутрішніх джерел інформації, її накопичення, а також своєчасного використання під час прийняття рішень тією чи іншою мірою вирішується проблема невизначених ситуацій, що веде до мінімізації ризику [9].

Таким чином, невизначеність є станом функціонування сільськогосподарських підприємств і супроводжує їхню діяльність протягом усього життєвого циклу. Вона більшою чи меншою мірою накладає свій відбиток на ведення підприємницької діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Джерелами невизначеності у сільському господарстві виступають природні, соціальні, інституційні, технологічні, ринкові, фінансові чинники. Невизначеність породжує ризики, які можуть призвести до великих збитків, тому так важливо управляти ризиками в аграрному секторі економіки.

Сучасними авторами проблема управління ризиками досить повно висвітлена в академічній літературі в руслі теорії портфельовання (Г. Марковіц, У. Шарп, Дж. Тобін та ін.), яка переломила уявлення науковців про ризик у середині минулого століття.

Серед авторів, які займаються проблематикою управління ризиками в Україні, слід виділити таких учених, як: В.П. Андрійчук, А.В. Гордійчук, В.П. Горьовий, М.Я. Дем'яненко, Р.О. Колібаба, І.В. Кириленко, С.А. Навроцький, О.М. Остапенко, В.Д. Пантелєєв, Н.В. Приказюк.

За всієї вивченості методів ризик-менеджменту в різних галузях національної економіки залишається недостатньо вивченою проблема виділення найбільш вагомих ризиків в експортних операціях вітчизняних сільськогосподарських виробників, досить мало уваги приділено сучасним підходам до управління такими видами ризиків. Дані обставини й визначили мету дослідження.

Мета дослідження полягає у виявленні найбільш вагомих ризиків в експортних операціях вітчизняних сільськогосподарських виробників та вивченні сучасних підходів до їх управління.

Виклад основного матеріалу. Специфічні особливості функціонування агробізнесу зумовлюють наявність значного числа ризиків, які, своєю чергою, з певною ймовірністю спричиняють виникнення подій, що спричиняють негативний вплив на діяльність і результати галузі.

З економічного погляду ризик суб'єкта господарювання у сфері агробізнесу слід трактувати як загрозу недоотримання доходу, перевищення видатків чи витрат ресурсів у результаті виконання конкретних видів виробничої, збутової чи фінансової діяльності. Наявність певної сукупності різноманітних ризиків у сфері аграрного виробництва зумовлює необхідність використання сучасних фінансових інструментів щодо їх мінімізації [10, с. 56].

Згідно з чинним законодавством, усю сукупність ризиків у сільському господарстві поділяють на такі групи [10, с. 48]:

– виробничі ризики. Ці ризики виникають через невизначеність природних умов виробництва рослинницької і тваринницької продукції. Неприятливі погодні умови, хвороби тварин та наявність шкідників є, як правило, тими причинами, що можуть негативно

позначитися на кількості й якості виробленої сільськогосподарської продукції;

– ринкові ризики відчутні через цінову невизначеність на сільськогосподарську продукцію. Невикористання повною мірою можливостей ринкових механізмів ціноутворення, таких як формування біржової ціни товару, укладання ф'ючерсних контрактів, значно звужує фінансові можливості товаровиробників у плануванні свого балансу доходів і витрат. Особливості прояву даного типу ризиків залежать передусім від конкретного виду продукції, що виробляється товаровиробниками;

– кредитні ризики. У багатьох випадках отримані сільськогосподарськими виробниками комерційні кредити не завжди можуть бути своєчасно повернені. Отримання кредитів означає, що виробник має заощадити певну частину свого доходу, щоб у майбутньому сплатити борг;

– інституціональні ризики. Ці ризики пов'язані здебільшого зі змінами економічної політики держави на аграрних ринках. Такі дії можуть опосередковано призводити до зміни цін на сільськогосподарську продукцію та спричинити певні адміністративні обмеження у сільськогосподарстві;

– особові ризики. Природа цих ризиків пов'язана з індивідуальними особливостями працівників. Персональні ризики передбачають настання нещасних випадків (хвороби й утрата працездатності керівників господарств), що може негативно вплинути на господарську діяльність підприємства;

– валютно-фінансові ризики пов'язані з нагромадженням капіталу та фінансуванням підприємств і зміною курсу національної грошової одиниці. Ризик у цьому разі зумовлений змінами ставок кредитування по запозиченому капіталу та розмірами акціонерного капіталу, зміною курсу національної валюти;

– екологічний ризик несе загрозу природного або техногенного характеру, що призводить до ерозії ґрунту, забруднення агроландшафтів, гумусного виснаження земель та нестачі в них основних елементів мінерального живлення рослин, підвищення кислотності ґрунтів, а також недоотримання вимог землекористування під час розроблення родовищ корисних копалин.

Для оцінки впливу ризиків агробізнесу України, орієнтованого на експорт, нами проведено опитування 135 респондентів із числа спеціалістів Департаменту економічного розвитку Дніпропетровської обласної адміністрації, підприємців середнього та малого бізнесу, які працюють у даній галузі, та викладачів Харківського сільськогосподарського університету ім. П. Василенка. Результати опитування представлено в табл. 1.

Проведене дослідження показує, що найбільш високими ризиками для агробізнесу України, орієнтованому на експортну діяльність, є логістичні, валютно-фінансові, екологічні та кредитні ризики.

Слід зазначити, що валютно-фінансові, політичні та транспортно-логістичні ризики є зовнішніми для експортера, тобто компанія практично не може вплинути на їх можливу реалізацію. Але, незважаючи на це, нині розроблено безліч механізмів для мінімізації цих ризиків за винятком політичного.

Ґрунтуючись на використанні досвіду в більше ніж 20 країнах, Світовий банк розробив концептуальну основу управління сільськогосподарськими ризиками (ARM). Всесвітній банк провів численні оцінки сільськогосподарських ризиків у Нігері, Гондурасі, Белізі,

Таблиця 1

Експертна оцінка ризиків агробізнесу України, орієнтованого на експортну діяльність

Вид ризику	Оцінка ризику	Наслідки	% респондентів
1	2	3	4
Природнокліматичні	Помірний	Недоотримання сільськогосподарської продукції внаслідок несприятливих погодних умов. Негативна дія на економічні результати діяльності підприємницьких структур в аграрній сфері, що знижує їх інвестиційну привабливість	33
Ринковий	Високий	Невикористання повною мірою можливостей ринкових механізмів ціноутворення, таких як формування біржової ціни товару, укладання ф'ючерсних контрактів, значно звужує фінансові можливості товаровиробників у плануванні свого балансу доходів і витрат.	47
Кредитний	Високий	У багатьох випадках отримані сільськогосподарськими виробниками комерційні кредити не завжди можуть бути своєчасно повернені. Отримання кредитів означає, що виробник має заощадити певну частину свого доходу, щоб у майбутньому сплатити борг.	53
Інституціональні ризики	Помірні	Можуть опосередковано призводити до змін цін на сільськогосподарську продукцію та спричинити певні адміністративні обмеження у сільгоспвиробництві.	24
Валютнофінансові	Дуже високий	Ризик у даному разі зумовлений змінами ставок кредитування по запозиченому капіталу, розмірами акціонерного капіталу, змінами курсу національної валюти.	72
Екологічний	Високий	Призводить до ерозії ґрунту, забруднення агроландшафтів, гумусного виснаження земель та нестачі в них основних елементів мінерального живлення рослин, підвищення кислотності ґрунтів, а також недоотримання вимог землекористування під час розроблення родовищ корисних копалин.	57
Політичні	Помірні	Втрата прибутку через ризик трансферів (можливі обмеження грошей, продуктів, технологій, людей). Підвищені витрати внаслідок загальної нестабільності трансформації форм та відносин власності, уведення примусових відрахувань, відчуження майна за політичних умов.	35
Транспортнологістичні ризики	Дуже високі	Навіть незначні зміни термінів поставки або умов зберігання можуть стати причиною псування або загибелі товару, що є основним логістичним ризиком і зазнає колосальних збитків для компанії.	78

Джерело: складено автором

Гренаді, Парагваї, Гані, Руанді, Малаві, Кенії, Сенегалі, Танзанії і Мозамбіку. Були вилучені цінні уроки з оцінок ризиків для конкретних ланцюжків поставок сільськогосподарської продукції в Гані (какао), Кенії (садівництво), Мозамбіку (бавовна), В'єтнамі (кава), Гайані (рис), Гаїті (кава) та Уганді (молочні продукти і кава) [2].

Ефективне управління сільськогосподарськими ризиками (ARM) має вирішальне значення для підвищення економічного зростання, підвищення продовольчої безпеки і скорочення бідності. Країни з низькими доходами більш уразливі для ризиків, пов'язаних із сільським господарством. У таких країнах є нагальна потреба більш ефективно оцінювати сільськогосподарські ризики, розуміти взаємозв'язок між різними типами ризиків і вдосконалити стратегії управління такими ризиками.

Концептуальна основа АРМ Світового банку розглядає ризик із комплексного погляду. Оцінка ризиків сільськогосподарського сектору (ASRA) розглядається Світовим банком як інструмент допомоги особам, які приймають рішення в галузі управління сільськогосподарськими ризиками. ASRA – це консультативний, обмежений за часом процес, який забезпечує впорядкований спосіб аналізу, виявлення та визначення пріоритетів ризиків. Цей процес сприяє розробленню політики і програми управління сільськогосподарськими

ризиками, забезпечуючи основу та інструменти для прийняття рішень. Цільова аудиторія ASRA включає: зацікавлені сторони на рівні країн, що беруть участь в окремих сільськогосподарських товарних системах; агентства розвитку; осіб, які приймають рішення в галузі управління сільськогосподарськими ризиками.

Відповідно до методології Всесвітнього банку, процес ефективного управління сільськогосподарськими ризиками (ARM) складається із восьми етапів [11]:

- 1-й етап: фонові дослідження і ідентифікація ризику;
- 2-й етап: оцінка ризику. Існують різні підходи до кількісної оцінки ризику. Кількісна оцінка ризиків у сільському господарстві за концепцією Світового банку в першу чергу складається з аналізу часових рядів для оцінки виробничих ризиків, відхилення від середнього історичного значення для оцінки ринкових ризиків і якісного аналізу для оцінки ризиків сприятливого середовища;

– 3-й етап: польові роботи. Польова місія – кульмінація ASRA. Кожен член команди має лише часткове уявлення про процес ризику, бо вони зосередилися на аналізі конкретних товарів на вибраних територіях. Таким чином, наступним кроком буде інтеграція результатів через процес агрегування в досягнення секторальної перспективи. Команда учасників групує

та стандартизує результати оцінок сільськогосподарських ризиків. У ході групових обговорень формується перспектива галузевого ризику. У кінці польової місії команда представляє свій результат семінару для зацікавлених сторін для отримання зворотного зв'язку про розстановку пріоритетів ризику та вразливості, а також залучення зацікавлених сторін у визначенні пріоритетних рішень;

– 4-й етап: пріоритизація ризиків. Цей процес передбачає не просто ознайомлення з ризиками. Оцінка виконується для кожного товару, але зі зміною точки зору від ланцюжка поставок товарів до цілісної перспективи аграрного сектору. Переклад пріоритетності індивідуальних товарних ризиків в агреговану пріоритетизацію галузевих ризиків – це колективна робота, тому що до цього етапу члени команди оцінили ризики для окремих товарів, але більш широка секторальна перспектива ще не встановлена. Після завершення індивідуальної матриці пріоритетів для кожного товару, команда переходить до перекласифікації цих ризиків із погляду частоти, серйозності впливу і здатності керувати з погляду сектору. Це передбачає вибір тільки ризиків, розташованих у верхньому правому куті кожного товару матриці пріоритетності ризиків та їх перенесення в єдину сукупну матрицю пріоритетності ризиків;

– 5-й етап: формування списку рішень для управління сільськогосподарськими ризиками. На цьому

етапі команда і зацікавлені сторони визначають список рішень з управління сільськогосподарськими ризиками, з якими вони згодні. Складається оптимальна стратегія управління ризиками в аграрному секторі досліджуваної країни. Стратегії управління сільськогосподарськими ризиками діляться на три категорії: зниження ризиків, передача ризиків і подолання ризиків. Ці три типи стратегій забезпечують відправну точку для цього етапу. Приклад списку рішень для управління сільськогосподарськими ризиками Танзанії за методологією Світового банку представлено в табл. 2.

– 6-й етап: формування стратегії управління ризиками. На даному етапі визначаються стратегічні дії, цілі та інституційні наслідки. Формування стратегії управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки йде шляхом мінімізації фінансових ризиків (ф'ючерсні контракти, свопи і опціони), зниження ризиків входження в договірні відносини з неплатоспроможними партнерами. Щоб уникнути подібних утрат, експортеру необхідно перевіряти платоспроможність договірних постачальників вантажу і покупців відправленої продукції шляхом придбання акцій, створювати резервні запаси вихідних матеріалів та ін.; мінімізувати транспортно-логістичні ризики. Для мінімізації транспортних ризиків експортери користуються послугами зі страхування. Окрім того, для зниження ризиків у даній ситуації під-

Таблиця 2

Список рішень з управління сільськогосподарськими ризиками Танзанії за методологією Світового банку [11]

Ризик	Пом'якшення	Трансформація	Шляхи вирішення
1	2	3	4
Засуха	Посухостійкі сорти Збір води і зрошення Поліпшення систем раннього упередження Лісовідновлення та заліснення Управління земельними та водними ресурсами Агрономічні методи боротьби з посухою на фермах Диверсифікація культур	Страхування	Продовольчі запаси Продовольчий імпорт Програми Соціального захисту Фінансування ризиків
Волатильність цін	Управління запасами продовольства Реформування торгової політики по кукурудзі Збільшена внутрішня переробка Підвищення якості для доступу до стабільних нішевих ринків Поліпшення системи ринкової інформації та прозорість Контрактне сільське господарство Поліпшені складські приміщення Розвиток інфраструктури Сприяти конкуренції на ринках	Хеджування	Імпорт Торгова політика Програми соціального захисту
Хвороби	Стійкі до хвороб сорти Внутрішньогосподарські агрономічні прийоми Системи раннього попередження Комплексна боротьба з шкідниками Карантинні заходи Поліпшені фітосанітарні лабораторні системи Поліпшені служби розширення		Заходи під час карантину Внутрішньогосподарські агрономічні прийоми Комплексна боротьба зі шкідниками (ІРМ)
Шкідники	Внутрішньогосподарські агрономічні прийоми Системи раннього попередження Комплексна боротьба зі шкідниками Карантинні заходи Поліпшені фітосанітарні лабораторні системи Поліпшені служби розширення		Заходи на карантині Внутрішньогосподарські агрономічні прийоми Комплексна боротьба зі шкідниками
Нормативні ризики	Підвищення ефективності товарних рад Просування проактивних, а не реактивних політик. Розроблення довгострокової товарної політики Підвищення прозорості прийняття політичних рішень		

Джерело: World Bank 2016b

приємство може створювати резерви на випадок непередбачених витрат, прогнозувати галузеву (для поставальників) динаміку цін, залучати поставальників у діяльність підприємства шляхом укладення договорів участі в прибутках або експедирування вантажів [12];

– 7-й етап: розроблення плану впровадження стратегії управління ризиками. Розробляється детальний план реалізації з чіткими етапами, тимчасовими рамками, послідовності дій і результатів, потрібних для реалізації стратегії. Цей план реалізації повинен містити чіткі пункти дій для державного і приватного секторів, і його слід розробляти на основі широкого консенсусу.

– 8-й етап: реалізація стратегії управління ризиками. Уряд очолює реалізацію плану, який вимагатиме скоординованих дій усіх зацікавлених сторін. Даний етап включатиме в себе створення та розподіл ресурсів, розподіл відповідальності за реалізацію, регулярний моні-

торинг для відстеження прогресу і розроблення показників для вимірювання зниження уразливості до ризику.

Висновки. Проведені дослідження показують, що найбільш високими ризиками для агробізнесу України, орієнтованому на експортну діяльність, є логістичні, валютно-фінансові, екологічні та кредитні ризики. Дані ризики суттєво впливають на формування експортних стратегій сільськогосподарських виробників. Всесвітнім банком запропоновано інструмент управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки – методологія ARM, яка складається із восьми послідовних етапів. Реалізація ARM є сучасним комплексним інструментом управління ризиками експортоорієнтованих сільськогосподарських підприємств. Перспектива подальшого дослідження – розроблення методики оцінки експортних ризиків сільськогосподарських виробників.

Список використаних джерел:

1. Шубравская Е.В. Сельскохозяйственное производство Украины: новые возможности и вызовы развития. *Экономика Украины*. 2015. № 5(634). С. 40–50.
2. Agriculture and Rural Development. URL: <http://data.worldbank.org/indicator> (дата звернення: 01.10.2020).
3. FAOSTAT. URL: <http://faostat3.fao.org/home/E> (дата звернення: 01.10.2020).
4. Миронова М.Д. Управление рисками в сфере агропромышленного комплекса. *Вестник экономики, права и социологии*. 2015. № 4. С. 31–33.
5. Дятловская Е. 43% экспортеров страдают из-за просрочек платежей. *Агроинвестор*. 2017. URL: <http://www.agroinvestor.ru/markets/news/28035-43-eksporterov-stradayut-iz-za-prosrochek-platezhey/full/> (дата обращения: 01.10.2020).
6. Колобов Д.С. Понятие «неопределённость» и её количественное определение в процессе прогнозирования предпринимательской деятельности. *XIX Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки*, 21–24 октября 2014 г. Нижний Новгород : НИУ РАНХиГС, 2014. С. 31–34.
7. Самуэльсон П.Э. Экономика. Москва : Алфавит, 1993. Т. 1. 430 с.
8. Пригожин И. Конец определенности. Время, хаос и новые законы природы. Ижевск : НИЦ, 2000. 208 с.
9. Шепитько Р.С., Серебрякова М.Ф. Неопределенность как состояние функционирования сельскохозяйственных предприятий. *Международная научно-практическая конференция «Аграрная наука – основа успешного развития АПК и сохранения экосистем»*. Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2012.
10. Горьовий В.П., Сидоренко О.В. SWOT-аналіз біржового ринку сільськогосподарської продукції в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 27–35.
11. Agriculture global practice discussion paper 10 (January 2016). Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioners world bank group report number 100320-glb. World Bank Group.
12. Хоминич И.П. и др. Управление рисками экспорта незерновых сельскохозяйственных товаров. *Науковедение*. 2017. Т. 9. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN417.pdf> (дата обращения: 01.10.2020).

References:

1. Shubravskaya E.V. (2015) Selskohozyajstvennoe proizvodstvo Ukrainy: novye vozmozhnosti i vyzovy razvitiya [Agricultural production in Ukraine: new opportunities and development challenges]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 5(634), p. 40–50.
2. Agriculture and Rural Development. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator> (accessed 01 October 2020).
3. FAOSTAT. Available at: <http://faostat3.fao.org/home/E> (accessed 01 October 2020).
4. Mironova M.D. (2015) Upravlenie riskami v sfere agropromyshlennogo kompleksa [Risk management in the field of agro-industrial complex]. *Vestnik ekonomiki, prava i sociologii*, no. 4, pp. 31–33.
5. Dyatlovskaya E. (2017) 43% eksporterov stradayut iz-za prosrochek platezhey [43% of exporters suffer from late payments]. *Agroinvestor*.
6. Kolobov D.S. (2014) Ponyatie «neopredelennost» i ee kolichestvennoe opredelenie v processe prognozirovaniya predprinimatelskoj deyatelnosti [The concept of «uncertainty» and its quantitative definition in the process of forecasting entrepreneurial activity]. In: *XIX Nizhegorodskaya sessiya molodyh uchenyh. Gumanitarnye nauki*, pp. 31–34.
7. Samuelson Paul (1948) *Economics: An Introductory Analysis*.
8. Prigozhin I. (2000) *Konec opredelennosti. Vremya, haos i novye zakony prirody* [The end of certainty. Time, chaos and new laws of nature]. Izhevsk: NIC, 208 p.
9. Shepitko R.S., Serebryakova M.F. (2012) Neopredelennost kak sostoyanie funkcionirovaniya selskohozyajstvennyh predpriyatij [Uncertainty as the state of functioning of agricultural enterprises]. In: *Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya «Agrarnaya nauka – osnova uspehnogo razvitiya APK i sohraneniya ekosistem*. Volgograd: Izd-vo Volgo gradskij GAU.
10. Gorovij V.P., Sidorenko O.V. (2014) SWOT analiz birzhovogo rinka silskogospodarskoyi produkcii v Ukraini [SWOT analysis of the market of agricultural products in Ukraine]. *Problemi ekonomiki*, no. 2, pp. 27–35.
11. Agricultural sector risk assessment: methodological guidance for practitioners world bank group report number 100320-glb (January 2016). *Agriculture global practice discussion paper 10*. World Bank Group.
12. Hominich I.P., Perepelica D.G., Asyaeva E.A., Kuzenkova V.M. (2017) Upravlenie riskami eksporta nezernovyh selskohozyajstvennyh tovarov [Risk management of export of non-cereal agricultural products]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, vol. 9, no. 4. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN417.pdf> (accessed 01 October 2020).