

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

УДК 338.43:658.15

Д. В. Куліш, магістр фінансів

**НЕОБХІДНІСТЬ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

**Анотація.** У ході дослідження розглянутий стан галузі на макро і мікро рівнях, доведена необхідність запровадження бюджетування. Завдяки системному підходу доведений значний вплив зовнішньої середовища на діяльність підприємств АПК, обґрунтована необхідність її врахування під час планування діяльності. Результати дослідження можуть бути застосовані при плануванні діяльності підприємств АПК України.

**Ключові слова:** бюджет; бюджетування; системний підхід; агропромислове підприємство.

Д. В. Кулиш, магистр финансов

**НЕОБХОДИМОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

**Аннотация.** В ходе исследования рассмотрено состояние отрасли на макро- и микро-уровнях, доказана необходимость внедрения бюджетирования. Благодаря системному подходу доказано значительное влияние внешней среды на деятельность предприятий АПК, обоснована необходимость ее учета при планировании деятельности. Результаты исследования могут быть применены при планировании деятельности предприятий АПК Украины.

**Ключевые слова:** бюджет; бюджетирование; системный подход; агропромышленное предприятие.

D. V. Kulish, Master of Finance

**THE NEED OF BUDGETING IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPANIES**

**Abstract.** A current state of the industry at the macro and micro levels is considered in the paper and necessity of implementing budgeting is substantiated. On account of the system approach, proved a significant influence of external environment on the activity of agricultural enterprises, and the necessity of its consideration during planning process were proved. Results of the study can be used in the planning of agricultural enterprises of Ukraine.

**Keywords:** budget; budgeting; systematic approach; agro-industrial enterprise.

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні агропромислові підприємства зіткнулися з великими проблемами: зниження урожайності, кліматичні зміни, дефіцит води, землі та енергії, диспаритет цін. Дослідження доводять, що єдиним принципом забезпечення життєздатності агропромислового підприємства є комплексність управління. Це означає, що будь-яке підприємство АПК може забезпечити довготривалу прибутковість тільки за умови одночасної взаємодії із усіма підсистемами галузі, з одночасним врахуванням специфіки умов діяльності на ринку, яку охоплюють сезонність виробництва, тривалість операційного та фінансового циклів, взаємозалежності виробничо-економічних і природничо-біологічних процесів.

**Постановка проблеми.** Проблема покращення якості управління можна вирішити тільки через запровадження ефективної системи бюджетування. Адже бюджетування дозволяє точно аналізувати позитивні і негативні грошові потоки, попередити про можливі збитки, прогнозувати профіцит і дефіцит ресурсів та якісно аналізувати діяльність підприємства. В кінці кінців – забезпечити стабільність наших компаній, регіонів і всієї економіки.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням бюджетування на підприємствах агропромислового комплексу приділялось недостатньо уваги. Розглядалися окремі питання фінансового планування у працях В. В. Савчука, О. О. Терещенка, Л. І. Федулової, О. В. Кобзія, Г. Г. Кірейцева, Т. П. Карова, А. Ю. Харко та ін.. Дефіцит методологічних розробок щодо бюджетування діяльності підприємств АПК робить наше дослідження ще більш актуальнішим.

**Постановка завдання.** Обґрунтувати необхідність застосування сучасних систем управління – насамперед бюджетування, на підприємствах АПК.

**Виклад основного матеріалу.** За останні кілька років сільське господарство стало провідною експортною галуззю української економіки. Але незважаючи на суттєві позитивні моменти, експорт орієнтованого напрямку розвитку, галузь все ж таки має ряд проблем, пов'язаних перш за все із прибутковості діяльності найважливішої ланки даної галузі – виробників сільськогосподарської продукції. Таблиця 1 аналізує результати діяльності українських агропромислових підприємств за останні роки. Фінансові результати діяльності за останні роки свідчать про досить великі проблеми. Кожен рік приблизно 20% всіх підприємств зазнають збитків.

Таблиця 1

**Фінансові результати підприємств до оподаткування за сільськогосподарських підприємств 2009-2015**

Рік	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн
2015	-334,7	93,5	935,5	6,5	1 270,2
2014	21 677,4	84,2	52 171,0	15,8	30 493,6
2013	15 147,3	79,9	26 496,5	20,1	11 349,2
2012	26 992,7	78,3	33 906,7	21,7	6 914,0
2011	25 582,5	83,4	30 535,8	16,6	4 953,3
2010	17 391,1	69,8	22 267,5	30,2	4 876,4
2009	7 647,4	69,7	14 073,5	30,3	6 426,1
<b>Середнє</b>	<b>16 300,5</b>	<b>79,8</b>	<b>25 769,5</b>	<b>20,2</b>	<b>9 469,0</b>

Найголовнішим сьогодні для агропромислових підприємств, є створення ефективної бізнес-моделі, яка б забезпечувала оптимізацію витрат та призводила до максимізації прибутку.

Сучасний етап розвитку підприємств агропромислового комплексу України, то він характеризується появою великих об'єднань підприємств - вертикально-інтегрованих, диверсифікованих, які включають в себе весь цикл життєвого циклу товару: від виробництва сировини, її обробки, зберігання, переробки, фасування, доставки та реалізації кінцевому споживачу. Інтеграція - якісно новий етап розвитку підприємств АПК. Концентрація і тісне переплетення капіталів підприємств різних сфер економіки, проведення ними узгодженої політики дозволяє досягати нових конкурентних переваг, синергетичного ефекту, раціонального використання ресурсів. Стандартної системи управління цими великими об'єднаннями підприємств не існує. Залежно від частки участі окремих фірм в статутному капіталі об'єднання, ступеня їх диверсифікації та географічного розміщення підприємство може управлятися як одна фірма, тобто в режимі жорсткої підпорядкованості центру, може застосовуватися форма асоціативного управління, або змішана форма. Ефективність функціонування АПК забезпечується створенням інтегрованих організаційно-правових формувань, раціональним використанням ресурсного потенціалу, обґрунтованими міжгалузевими економічними відносинами, надійною державною підтримкою сільськогосподарського виробництва [1]. Одне робоче місце у сільському господарстві дає змогу організувати близько 10 робочих місць, а вироблена 1 гривня – одержувати понад 12 гривень продукції в інших

## МЕНЕДЖМЕНТ

галузях; сільські території є місцем оздоровлення жителів країни, а сільське населення – оберегом національних звичаїв і традицій [2].

Необхідно зазначити, що управлінський облік та бюджетування на українських агропромислових підприємствах не отримали належного системного вивчення та досі знаходяться в процесі формування і розвитку. Системи бюджетування представлені тільки у великих підприємствах, які створили спеціальні підрозділи бюджетування. Відставання управлінського обліку від сучасних проблем і потреб спричиняють значні проблеми на підприємстві. Як доказ, планування в західних компаніях зосереджено на отриманні прийняттого прибутку, збереженні чи покращенні позицій на товарних і фінансових ринках, коли наші підприємства зосереджують уваги на покритті тільки поточних потреб ресурсів та демонструють суттєву нестабільність.

Дослідження практичних аспектів застосування систем бюджетування, проведене в 2012р. серед 42 вітчизняних компаній, що застосовують системи бюджетування, показало відсоткову частку основних бюджетних форм, які готують українські підприємства різних галузей економіки. Бюджет продажу – 54,8% Бюджет основних виробничих витрат –45,2% Бюджет витрат на персонал –45,2% Бюджет загальновиробничих витрат –54,8% Бюджет адміністративних витрат – 57,1% Бюджет витрат на збут – 52,4% Звіт про фінансові результати –50,0% Баланс –38,1%Звіт про рух грошових коштів –52,4% Бюджет капітальних інвестицій –50,0% Платіжний бюджет – 50,0% Інші бюджети – 19,0% Аналіз виявив, що на практиці найменш використовуваною бюджетною формою, в рамках бюджетного процесу є баланс. Такий стан пов'язаний із пріоритетністю короткотермінових цілей під час складання бюджетів, впливом фактору економічної невизначеності умов господарювання та незавершеності процесу формування комплексних бюджетних систем українських підприємств [3].

Ми вирішили проаналізувати фінансову звітність найбільших українських агропромислових компаній, які мають системи бюджетування, і порівняти результати їх діяльності із результатами діяльності малих та середніх агропромислових підприємств Запорізької області, які не застосовують бюджетування. Проаналізовані дані найбільших підприємств були зібрані з їх щорічних звітів за останні 8 років (2008 - 2015), які ми завантажили з їх офіційних сайтів. Головною метою було розглянути їх рентабельність продажів(NE), рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE) і динаміку зростання доходів (D). Формули, застосовані для розрахунків:

$$NE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Валовий дохід}) * 100\%;$$

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) * 100\%;$$

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) * 100\%$$

$$D = (\text{Дохід поточного року} / \text{Дохід минулого року})$$

Для кращого розуміння ми усереднили наші результати з 2008 по 2015 роки і сформували таблицю 2. Групу найбільших українських компаній представляють Миронівський хлібопродукт (МХП), Кернел, Астарта, та Індустріальна молочна компанія (ІМК). Кожне підприємство володіє значним земельним банком на українському аграрному ринку і займає провідні позиції в деяких спеціалізованих сегментах аграрного бізнесу (вирощування домашньої птиці, виробництво цукру і соняшникової олії тощо), диверсифікує свою діяльність.

Таблиця 2

Українські найбільші агропромислові підприємства								
Підприємство / Показник	ROA	SD	ROE	SD	NE	SD	D	SD
Кернел	8,95%	6,82%	16,73%	13,73%	8,22%	6,30%	124,11%	37,28%
МХП	4,63%	11,61%	9,42%	29,04%	7,58%	19,37%	107,19%	19,44%
Астарта	5,88%	11,33%	9,25%	22,71%	11,13%	18,29%	116,83%	28,18%
ІМК	6,08%	14,14%	-3,81%	70,28%	17,17%	25,22%	131,00%	37,92%
<b>Середнє</b>	<b>6,38%</b>	<b>10,97%</b>	<b>7,90%</b>	<b>33,94%</b>	<b>11,02%</b>	<b>17,29%</b>	<b>119,78%</b>	<b>30,71%</b>

Де, SD - стандартне відхилення.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Проаналізувавши дані річних звітів, ми бачимо, що прибутковість найбільших українських агропромислових підприємств трохи вище 11% вище. Крім того інші показники фінансової діяльності показують ще більш скромні результати. Українські підприємства мають низьку рентабельність капіталу й активів. У той же час українські підприємства демонструють значну волатильність кожного показника. На нашу думку це свідчить про досить слабкий рівень управлінського обліку на найбільших підприємствах – лідерах галузі. Якщо розглядати малі та середні підприємства Запорізької області, то показники їхньої діяльності за 2010-2015 роки наступні:

Таблиця 3

**Малі та середні підприємства Запорізької області**

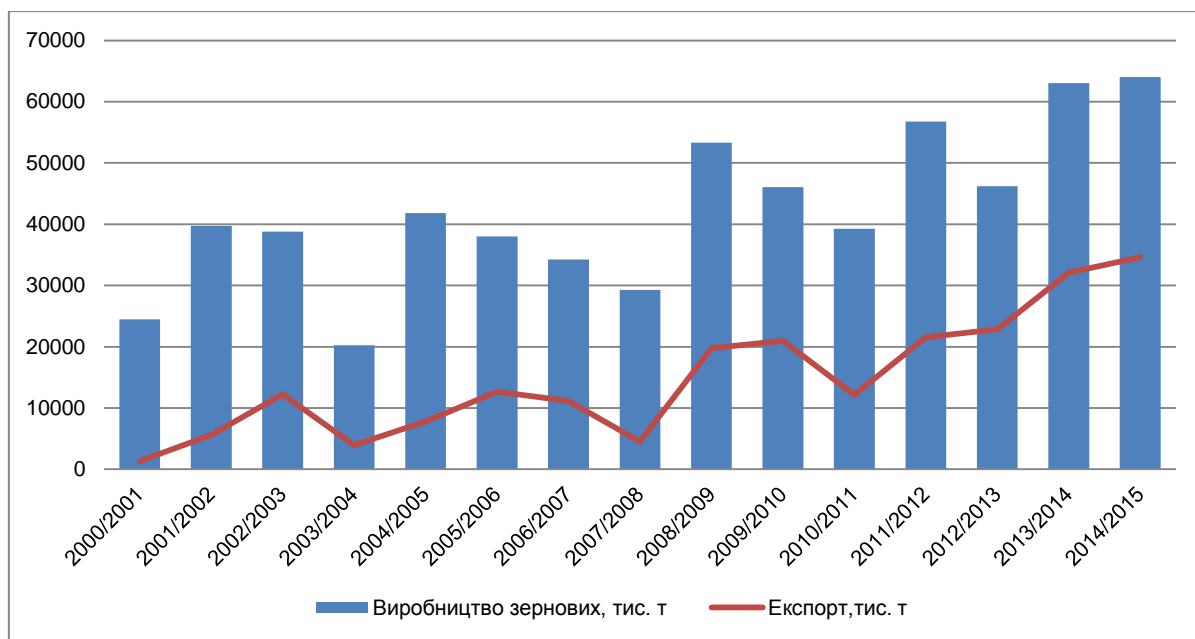
Малі та середні підприємства Запорізької області								
Підприємство / Показник	ROA	SD	ROE	SD	NE	SD	D	SD
ТОВ "Берлен"	20,94%	15,96%	22,91%	15,90%	15,17%	8,57%	132,85%	74,11%
ПП Агрофірма "Родіна"	24,02%	13,06%	30,31%	15,84%	30,01%	15,73%	126,79%	41,07%
ФГ "Орбіта-СМ"	16,98%	13,63%	21,07%	15,56%	29,98%	20,98%	135,71%	57,97%
ФГ "Форт"	18,52%	16,23%	19,72%	17,30%	24,07%	19,18%	130,31%	57,14%
<b>Середнє</b>	<b>20,11%</b>	<b>14,72%</b>	<b>23,50%</b>	<b>16,15%</b>	<b>24,81%</b>	<b>16,12%</b>	<b>131,42%</b>	<b>57,57%</b>

Аналіз свідчить, що прибутковість малих та середніх підприємств вища ніж у вітчизняних найбільших підприємств, у той час коли волатильність показників є майже однаковою високою. Більш високі показники прибутковості малих та середніх підприємств на нашу думку можуть бути пояснені високим впливом зовнішньої середовища на великі підприємства, такі як динаміка курсів валют. Крім того можемо зробити висновок, що планування і бюджетування на українських підприємствах всіх розмірів ще досі залишається у стані розвитку і має низьку якість. Фінансове планування на більшості середніх і малих підприємств практично взагалі відсутнє, що ускладнює управління фінансовими потоками та прогнозування фінансових показників діяльності. У кращому випадку на підприємстві ведеться тільки короткострокове планування поточних потреб у ресурсах для виробничої діяльності та приблизна кількість продукції, яка повинна бути вироблена, її собівартість та приблизні потенційні споживачі.

Якщо ми йдемо до мети якісного управління підприємством агропромислового комплексу за допомогою бюджетування, то ми маємо розглянути бюджетування як раз за допомогою системного підходу – із поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на підприємство. Адже агропромисловий комплекс України має суттєвий зовнішній вплив, це перш за все пов'язане із тим, що за останні роки спостерігається стала тенденція до нарощування об'ємів виробництва і експорту товарів агропромислового комплексу. Протягом останнього десятиліття виробництво зернових зросло в 2,58 раз, у той час коли експорт зернових із України виріс у 24 рази. Якщо у 2000/2001 маркетингових роках доля експорту була 5,44% від валового виробництва, то в 2013/2014 роках ця доля вже становила 50,95%. За експортом зернових у 2013/2014 маркетингових роках Україна увійшла до трійки найбільших світових експортерів, пропустивши вперед США (72,3 млн. т) та ЄС (38,5 млн. т) [7]. До цієї статистики все ж таки треба додати певну ремарку про те, що Україна залишається все ж експортером насамперед агропромислової сировини, а не продуктів переробки.

Міжвідомча робоча група при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі прогнозувала валове виробництво зернових в Україні в 2014/2015 маркетинговому році на рівні 58 млн. т. проти 63 млн. т у 2013/2014 р. Основне скорочення прогнозу виробництва зернових пояснюється вилученням з нього обсягів продукції у Криму (в минулому сезоні ці обсяги враховувалися) [8]. Фактично ж у 2014/2015 маркетинговому році, відповідно до звіту міністра аграрної політики і продовольства, Україна отримала рекордні 64 млн тонн збіжжя, з яких 34,6 млн. т експортувала за кордон [9]. Рис. 1 Наглядно демонструє це зростання.

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Рис. 1** Динаміка виробництва і експорту зернових України

Через те ми вважаємо, що зовнішній чинник має бути врахований в управлінських технологіях. Формування бюджету має включати внутрішні чинники (специфіку підприємства, його структуру, фінансовий стан і т. д.) і зовнішній фактор, який у свою чергу теж є комплексним. Саме зовнішній фактор є ціноутворюючим для агропромислового підприємства України, адже ціни реалізації формуються не на базі собівартості продукції плюс бажана норма прибутковості, а рефлексивно, спираючись на волатильність ціни на зовнішніх ринках.

Більшість минулих досліджень щодо бюджетування діяльності підприємств приділяло увагу контролю видатків та іншим внутрішніми чинникам діяльності підприємства. У нашому випадку ми приділяємо основну увагу зовнішнім - насамперед волатильності цін на внутрішнього ринку, які безпосередньо впливають на результати діяльності агропромислових підприємств. Адже ціна є головним фактором, який впливає на основні показники діяльності підприємства – прибуток, рентабельність тощо.

Ми проаналізували місячні коливання внутрішніх цін на пшеницю на українському Агро продовольчому ринку за період від липня 2009 року до грудня 2015 року. Дані були отриманні з агропромислових підприємств Запорізької та області, щоби перевірити дослідження відомого економіста Соренсена в умовах українського аграрного ринку. Карстен Соренсен в наслідок дослідження щотижневих ф'ючерсних цін на кукурудзу, сою та пшеницю на Чиказькій товарній біржі в період з 1972-1997 роки зазначив дві важливі основні риси сільськогосподарських цін на товари: ф'ючерсні ціни відображають сезонний характер і варіації повних далеких ф'ючерсних цін є нижчими, ніж близькі ф'ючерсні ціни. Крім того автор вказує, що ф'ючерсні ціни на кукурудзу і ф'ючерсні ціни на сою мають апогей в липні і досягають низу в грудні/листопаді. Для ф'ючерсів на пшеницю середні ф'ючерсні ціни досягають піку в березні і досягають низу в липні. Підсумовуючи написане в статті автора, ми можемо сказати, що пік ф'ючерсних цін на сільськогосподарські товари приходить на 2-3 місяці до врожайних періодів і досягають спаду в період після збору врожаю [10].

В свою чергу ми розглядали ціни за 12-місячний період, але з такою поправкою, що ціни були розглянуті з початку по кінець кожного окремого маркетингового року. У сільському господарстві прийнято визначати маркетинговий рік із 1-го липня поточного року по 1-е червня наступного року. Середня ціна продажу бралась на кожне п'ятнадцяте число кожного окремого місяця. Результати нашого дослідження наведені в таблиці 4.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 4

**Ціни реалізації пшениці у маркетингові роки 2009/2010-2014/2015**

Пшениця, грн/т	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015
Липень	1 040	1 050	1 475	1 800	1 310	2 250	3250
Серпень	975	1 300	1 550	2 100	1 450	2 350	3200
Вересень	950	1 425	1 600	2 200	1 525	2 450	3150
Жовтень	1 125	1 600	1 525	2 225	1 400	2 340	3200
Листопад	1 225	1 600	1 425	2 240	1 575	2 400	3650
Грудень	1 250	1 500	1 475	2 240	1 575	2 800	3750
Січень	1 250	1 625	1 500	2 300	1 625	3 450	
Лютий	1 250	1 625	1 660	2 300	2 050	3 600	
Березень	1 175	1 825	1 715	1 850	2 050	4 000	
Квітень	1 175	1 925	1 715	1 850	2 450	3 700	
Травень	1 125	1 925	1 715	1 850	2 650	3 500	
Червень	1 150	1 525	1 525	1 675	2 550	2 900	

Результати нашого дослідження майже повністю доводять слова іноземного економіста. Дійсно, ціни на сільськогосподарську продукцію повністю спадають після початку сезону врожаю. Зазвичай ціни на пшеницю мінімальні на початок збору врожаю в липні, та досягають максимального значення в лютому-квітні.

У свою чергу якщо розглядати ціни реалізації пшениці малими та середніми підприємства Запорізької області, то вони проводять продажі товарів після врожаю саме за мінімальними цінами протягом маркетингового року. Інколи продажі проходять у січні чи лютому, за більш вигідними цінами, але все ж таки не за максимально можливими. Таблиця 5 наявно демонструє даний результат. Даний аналіз був проведений із офіційних звітів 50-СХ за 2010-2015 роки.

Таблиця 5

**Ціна реалізації пшениці підприємствами Запорізької області у період 2010-2015 роки**

Ціна реалізації пшениці, грн/т						
Підприємство / Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ТОВ "Берлен"		1 668		1 509	1 868	2 764
ПП Агрофірма "Родіна"	1 027	1 272	1 270	1 274	1 844	2 858
ФГ "Орбіта-СМ"	1 017	1 318	1 612	1 427	1 751	2 763
ФГ "Форт"			1 750	1 392	1 843	2 616
<b>Середнє</b>	<b>1 022</b>	<b>1 419</b>	<b>1 544</b>	<b>1 400</b>	<b>1 826</b>	<b>2 751</b>

З таблиці видно, що ціни мають сталу тенденцію до зростання із року в рік. При цьому виробнича собівартість цієї продукції, згідно до звітів 50-СХ, так само постійно зростає. Останні три роки продажні ціни сільськогосподарських підприємств зростають швидше, ніж собівартість продукції, що свідчить про збільшення маржинальності продажів.

Таблиця 6

**Собівартість пшениці у період 2010-2015, грн/т**

Собівартість пшениці, грн/т						
Підприємство / Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ТОВ "Берлен"		1 573		906	1 281	2 312
ПП Агрофірма "Родіна"	841	1 090	1 274	1 575	1 222	1 464
ФГ "Орбіта-СМ"	586	920	1 610	1 187	1 602	2 211
ФГ "Форт"			1 369	1 421	1 427	1 695
<b>Середнє</b>	<b>714</b>	<b>1 194</b>	<b>1 418</b>	<b>1 272</b>	<b>1 383</b>	<b>1 920</b>

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Отже маржа від реалізації продукції:

Таблиця 7

**Маржинальність продажів пшениці, грн/т**

Маржинальність пшениці, грн/т						
Підприємство / Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ТОВ "Берлен"		95		602	588	452
ПП Агрофірма "Родіна"	186	182	-5	-301	622	1 394
ФГ "Орбіта-СМ"	430	398	2	240	149	553
ФГ "Форт"			381	-28	416	922
<b>Середнє</b>	<b>308</b>	<b>225</b>	<b>126</b>	<b>128</b>	<b>444</b>	<b>830</b>

У відносному вигляді маржинальність продажів пшениці складає приблизно 19%.

Таблиця 8

**Маржинальність продажів пшениці, %**

Маржинальність пшениці, %						
Підприємство / Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ТОВ "Берлен"		5,70%		39,91%	31,46%	16,35%
ПП Агрофірма "Родіна"	18,10%	14,29%	-0,36%	-23,61%	33,74%	48,77%
ФГ "Орбіта-СМ"	42,33%	30,18%	0,15%	16,84%	8,50%	20,00%
ФГ "Форт"			21,79%	-2,04%	22,56%	35,23%
<b>Середнє</b>	<b>30,21%</b>	<b>16,72%</b>	<b>7,19%</b>	<b>7,77%</b>	<b>24,06%</b>	<b>30,09%</b>

Аналізуючи результати продажів підприємств Запорізької області можна зробити висновок, що маржинальність продажів залишається відносно низькою, інколи виникають від'ємні значення продаж основних видів продукції рослинництва. Отже питання ефективного прогнозування цін залишається актуальним, тому що рішення стосовно ціноутворення в рамках діючої системи прийняття рішень можуть призвести не тільки до погіршення показників фінансово-господарської діяльності підприємств, але й вивести їх за рамки прийнятних значень, що врешті решт може призвести до банкрутства підприємства. Якісне прогнозування ціною динаміки в рамках бюджету може забезпечити суттєве зростання маржинальності продаж.

**Висновок.** Запровадження сучасної системи бюджетування є необхідною складовою розвитку всієї агро промисловості, оскільки це дає можливість: сформулювати цілі розвитку організації й оцінити практичні можливості їх досягнення; забезпечити раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів; оптимізувати витрати та посилити контроль над виробництвом. Невід'ємною складовою цієї системи має стати посилення ролі менеджменту у процесі фінансового оздоровлення агропромислового виробництва й налагодження роботи з навчання та розвитку працівників, їх належної мотивації.

**Література**

- Петрешина, Н. С. Агропромисловий комплекс України: Проблеми та перспективи розвитку / Н. С. Петрешина, І. А. Васильчук // Наука й економіка. – 2011. – № 2. – С. 109-114.
- Болдуєв, М. В. Підвищення ефективності фінансово-кредитних важелів регулювання розвитку регіонального АПК / М. В. Болдуєв // Держава та регіони. – 2009. – № 5. – С. 26–30.
- Каратонова, М. А. Особливості бюджетування діяльності підприємств в Україні / М. А. Каратонова, І. А. Ігнатієва // Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 29-31 березня 2013).
- Бездітко, О. Є. Формування системного управління ризиками сільськогосподарських підприємств / О. Є. Бездітко // Вісник ХНАУ. – 2014. – № 5. – С. 88-97.
- Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
- Л. фон Бергаланфи Общая теория систем - обзор проблем и результатов / Л. фон Бергаланфи // Системные исследования: Ежегодник. – М.: Наука, 1969. – С. 30-54.
- Аналіз ринку зернових [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrselko.com/uploads/media/UkrSelko Grain Market Analysis\\_120918.pdf](http://ukrselko.com/uploads/media/UkrSelko_Grain_Market_Analysis_120918.pdf) 49.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

8. Экономическая правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2014/07/28/478366/50>. - (Дата перегляду : 28.07.2014).
9. Офіційний сайт міністерства аграрної політики і продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://minagro.gov.ua/node/17647\\_51](http://minagro.gov.ua/node/17647_51). - (Дата перегляду : 02.07.2015).
10. Sørensen, C. (2002). Modeling seasonality in agricultural commodity futures. *Journal of Futures Markets*, 22 (5), 393-426. doi:10.1002/fut.10017.

**References**

1. Petreshyna, N. S., Vasylichuk, I. A. (2011). Ahropromyslovyi kompleks Ukrainy: Problemy ta perspektyvy rozvytku [Agribusiness in Ukraine: Problems and Prospects of Development]. *Nauka y ekonomika – Science and Economics*, 2, pp. 109-114 [in Ukrainian].
2. Bolduiiev, M. V. (2009). Pidvyshchennia efektyvnosti finansovo-kredytnykh vazheliv rehuliuвання rozvytku rehionalnoho APK [Improving the efficiency of financial and credit levers of regulation of regional agrarian and industrial complex]. *Derzhava ta rehiony- State and Regions*, 5., pp. 26-30.
3. Karatonova, M. A, Ihnatieva, I. A. (2013). Osoblyvosti biudzhetuвання diialnosti pidpriemstv v Ukraini [budgeting enterprise business activity in Ukraine]. *Perspektyvy upravlinskoї diialnosti subiektiv hospodariuvannia v konteksti ekonomichnoi bezpeky : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii - Prospects for management activities of economic entities in the context of economic security: Proceedings of the International scientific and practical conference. Cherkasy* [in Ukrainian].
4. Bezditko, O. Ye. (2014). Formuvannia systemnoho upravlinnia ryzykamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of the system of risk management of agricultural enterprises]. *Visnyk KhNAU-The bulletin of KHNAU*, 5, pp. 88-97 [in Ukrainian].
5. Meskon, M., Albert, M. Khedoury, F. (1999). *Osnovy menedzhmenta : per. s anhli.[Fundamentals of Management : translated from English] Moscow : Delo* [in Russian].
6. Analiz rynku zernovykh [Analysis of the grain market]. Retrieved from : [http://ukrselko.com/uploads/media/UkrSelko\\_Grain\\_Market\\_Analysis\\_120918.pdf](http://ukrselko.com/uploads/media/UkrSelko_Grain_Market_Analysis_120918.pdf) [in Ukrainian].
7. Ekonomicheskai pravda [The economic truth]. Retrieved from : <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2014/07/28/478366/50> [in Russian].
8. Ekonomicheskai pravda [The economic truth]. Retrieved from : <http://www.epravda.com.ua/rus/news/2014/07/28/478366/50> [in Russian].
9. Ofitsiinyi sait ministerstva ahrarnoi polityky i prodovolstva Ukrainy [The official website of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. – Retrieved from : <http://minagro.gov.ua/node/17647>.
10. Sørensen, C. (2002). Modeling seasonality in agricultural commodity futures. *Journal of Futures Markets*, 22(5), 393-426 [in English].

Надійшла 10.06.2016