

УДК 336.341

Масіна Л.О.  
Вечтомова І.І.

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуті та визначені інструменти підвищення ефективності управління ризиком сільськогосподарських підприємств. Проаналізовані основні системні принципи організації ризик-менеджменту на сільськогосподарських підприємствах.

Ключові слова: інструменти управління ризиками, ризики, збитки, підприємства, елементи ризиків, класифікація ризиків, ринкові відносини, сільськогосподарські підприємства.

**Проблема дослідження.** У постійних трансформаційних умовах, в яких перебувають вітчизняні підприємства нашої країни, значно зростає роль якісної оцінки ризиків діяльності суб'єктів, оцінки їх результатів операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансового стану. Отже, в сучасних умовах необхідною є система показників, що базується як на фінансовій, так і на нефінансовій інформації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у дослідження ризиків в системі управління суб'єктом господарювання внесли: В. Вітлінський, В. Гранатуров, С. Ілляшенко та ін. Системні дослідження з питань ризиків сільськогосподарського виробництва знайшли відображення у наукових працях В. Кардаша, А. Мінкі, С. Наконечного, С. Савіної, В. Чепурка та ін. Основними напрямками їх досліджень були ідентифікація ролі ризик-менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства; систематизація ризиків господарської діяльності та їх факторів; методичні підходи до кількісного оцінювання ризиків; обґрунтування системи заходів управління ризиком. Відносно малодослідженими є особливості управління конкурентними ризиками підприємств, які вивчали М. Леднев, Є. Смирнов, В. Холод. Враховуючи цінність наукових досліджень перелічених та інших вчених-економістів, слід однак підкреслити необхідність поглибленого вивчення ролі ризик-менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання та подальшої адаптації існуючих підходів управління ризиком до особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств.

Невирішені частини загальної проблеми. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств свідчить про недостатній рівень розвитку сучасної інструментальної підтримки в системі управління ризиками. Відповідно основними завданнями дослідження визначено: оцінка ролі управління ризиками у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування методики оцінювання ризиків підприємств агробізнесу; розробка інструментарію управління основними ризиками виробників сільськогосподарської продукції.

**Мета статті.** Метою цієї роботи є висвітлення інструментів підвищення ефективності управління ризиком в умовах ринкових відносин на сільськогосподарських підприємствах, що передбачає узагальнення теоретичних підходів до сутності бізнес-процесів, визначення притаманних їм ризиків, встановлення індикаторів ризику та обґрунтування методів їх оцінювання.

**Основні результати дослідження.** Економічні перетворення в Україні створили середовище, в якому виник інтерес до такої категорії, як ризик, а теоретичне обґрунтування цього поняття, розкриття природи його появи, класифікації та розробки системи заходів попередження або мінімізації його негативних наслідків не тільки отримали свій подальший розвиток, але й стали важливим інструментом ринкової поведінки.

Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин завжди пов'язане з певними ризиками. Ризики являють собою елемент об'єктивної дійсності, а отже важливим є застосування відповідних інструментів управління ризиками, що дозволяє мінімізувати їх негативний прояв. Отже, досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якого, у тому числі сільськогосподарського, підприємства потребує аналіз, оцінку, управління ризиками.

Аналіз ризику – це початковий етап управління, що має на меті одержання необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Обсяг інформації, що збирається, має бути достатнім для того, щоб приймати адекватні рішення на подальших етапах. Аналіз ризику включає їх виявлення та оцінку. При виявленні ризиків ідентифікуються всі ризики, характерні досліджуваній системі; важливим є не пропустити суттєвих обставин їх виникнення, детально описати всі істотні з них [1].

Оцінка є кількісним описом виявлених ризиків, у результаті чого визначаються такі характеристики, як ймовірність і розмір можливого збитку. При проведенні оцінки ризику необхідно сформувати перелік сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій та побудувати функції розподілу ймовірності виникнення збитку в залежності від його розміру.

При виборі інструментів захисту на випадок матеріалізації ризику на сільськогосподарському підприємстві необхідно перш за все враховувати особливості ризиків при будь-якому виді механізму [2]. Взагалі чинники ризику – це умови, що здійснюють вплив відхилення розрахованого рівня певного цільового показника діяльності економічного суб'єкта і можуть сприяти появі ризику.

Системне управління ризиком передбачає цілеспрямований вплив як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішню структуру в цілому. Такі впливи покликані забезпечити досягнення цілей системи та її ефективність. Управління підприємством з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити найважливіші характерні

риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. Формування системного бачення проблем ризику підприємства з позицій фундаментальних положень теорії систем та теорії організації сприятиме виробленню інструментальних засобів системного управління, втілених у прийомі управлінської праці і здатних забезпечити обґрунтоване прийняття рішень в умовах невизначеності та динамічних змін виробничо-господарських ситуацій.

Для того щоб мінімізувати ризики і захистити сільськогосподарські підприємства від їх впливу всі наявні механізми та інструменти пов'язані з управлінням ризиками на сільськогосподарських підприємствах можна умовно розподілити на три рівні як це представлено в табл. 1.

Таблиця 1  
Рівні мінімізації ризиків для сільськогосподарських підприємств

Рівні	Методи, інструменти
Перший рівень	інструменти, при яких сільгоспідприємства можуть скористатися за допомогою застосування ефективних ІТ технологій, раціональне використання коштів, інструментів, забезпечення військовою технікою та висококваліфікованих фахівцями, диверсифікація виробництва і кооперація, створення маркетингових схем, вертикально орієнтованих підприємств і т.п.
Другий рівень	інструменти для використання яких сільгоспідприємства повинні звернутися до приватного сектору.
Третій рівень	макроекономічні методи, в основі яких лежить регуляторна політика уряду держави, державні програми підтримки сільськогосподарського сектору.

Для управління ризиками сільськогосподарські підприємства можуть використовувати різні типи інструментів. В залежності від цілей та умов застосування можна застосовувати три основні типи інструментів управлінського впливу: управлінські рішення, послуги приватного сектору (консалтингових служб) та програми державної підтримки. Зазначені інструменти можуть використовуватись як окремо, так і в поєднанні один з одним. Проте, пріоритет має належати управлінським рішенням самих підприємств з того чи іншого аспекту ризику. Це потребує підвищення ефективності менеджменту підприємств стосовно аналізу витрат і доходів, виробничо-маркетингових стратегій, управління якістю продукції, організаційних змін тощо.

Ризик на підприємствах розглядається як загроза або можливість відхилення фактичних результатів діяльності чи прийнятих рішень від запланованих. Для вибору найефективнішого інструменту мінімізації ризику доцільно, на наш погляд, поділити їх на групи в залежності від характерних особливостей (рис. 1).

До першої групи ризиків відносять персональний ризик, що найбільш актуальний для фермерських господарств, передбачає настання нещасних випадків. До другої групи ризиків відносять фінансовий, пов'язаний із способом утворення та нагромадження капіталу та фінансуванням підприємства. Цей ризик обумовлений змінами вартості ставок власного і запозиченого капіталу, розмірів акціонерного капіталу й недостатньою ліквідністю. До третьої групи відносять ціновий або ринковий ризик. Треба зазначити, що невикористання у повній мірі можливостей ринкових

механізмів ціноутворення, таких як формування біржової ціни товару, укладання ф'ючерсних контрактів, значно звужують фінансові можливості товаровиробників у плануванні свого балансу доходів і витрат, а якщо ще врахувати практичну відсутність державних дотацій (субсидій) на розвиток сільського господарства, то це безумовно шлях до фінансової скрути і, навіть, банкрутства багатьох сільськогосподарських підприємств. До четвертої групи відносять інституціональний ризик, пов'язаний зі змінами економічної політики держави стосовно сільськогосподарського сектору. Зазначений ризик особливо актуальний для трансформаційних економік, яким властиві часті зміни нормативно-правового регулювання, невизначеність земельних правовідносин, змінюються умови та рівень інвестиційної привабливості сільськогосподарського виробництва.

Необхідно відмітити, що ризики, які пов'язані з природними лихами, включають в себе ще техногенні, антропогенні та радіаційні небезпеки, які супроводжують процес сільськогосподарського виробництва.

Крім вищеперелічених груп ризиків, окремо виділяють екологічний ризик, оскільки він несе загрозу природного або техногенного характеру, що призводить до ерозії ґрунту, забруднення агроландшафтів, гумусного виснаження землі та нестачі в них основних елементів мінерального живлення рослин.

Одним з нових підходів в управлінні ризиками в сільськогосподарських підприємствах є відносно новим на сьогоднішньому етапі розвитку. В його основі є – методично обґрунтована система інструментів менеджменту, яка дозволяє ефективно управляти часом, вартістю і якістю робіт для досягнення поставленої мети. В багатьох розвинутих країнах все більшого розповсюдження набуває проектний менеджмент, не винятком стало і для сільськогосподарських підприємств. Проектний менеджмент полягає в тому, що операційний цикл підприємства можна розбити на окремі проекти з чітко визначеними параметрами: мета, рівень якості, тривалість, вартість, виконавці проекту. Завдяки спеціальним технологіям управління проектами (календарне планування, проектний

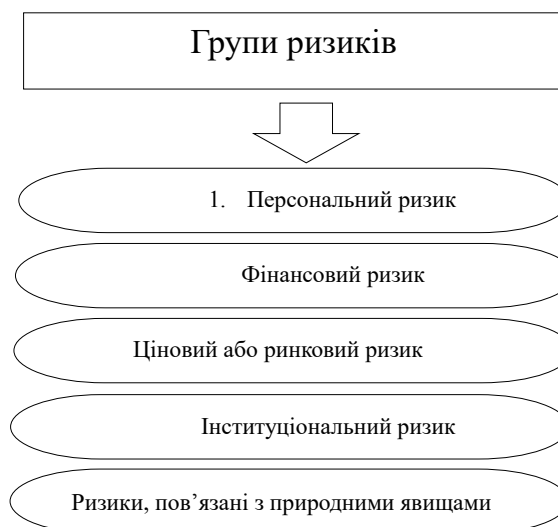


Рис. 1. Групи ризиків для сільськогосподарських підприємств

аналіз, управління якістю, бюджетування, контроль за методом освоєного обсягу) забезпечується виконання робіт чітко в строки, в межах бюджету, дотримуються вимоги щодо якості продукції, виключаються непродуктивні витрати тощо.

З метою запобігання ризику сільськогосподарські підприємства можуть скористатися послугами приватного сектора у вигляді консультацій, фінансових, маркетингових, інформаційних та посередницьких послуг, до чого найчастіше запобігають сільськогосподарські підприємства у ряді випадків. Спеціалізовано вивчена людина чи підприємства з надання таких послуг для сільськогосподарських підприємств, здатні належним чином контролювати виробничий процес підприємства-клієнта, надавати консультації, а у випадку настання ризикової події – своєчасно вживати необхідних заходів щодо мінімізації її наслідків. Деякі банки використовують такий підхід з метою поліпшення якості кредитів сільськогосподарським товаровиробникам. Безумовно, що ці послуги є досить важливими для виробників сільськогосподарської продукції. Разом з тим, виробники можуть об'єднувати свої зусилля і ресурси, організовувати свої власні структури для виконання функцій посередників. Такий підхід потребує коштів, часу та безпосередньої участі зацікавлених товаровиробників в цьому процесі.

Взагалі ризики виробника сільгосппродукції можна розділити на три групи:

- природні – вплив погодних умов, шкідники рослин, технологічні зміни, що впливають на сільгоспвиробництво, екологічні ризики – забруднення навколишнього середовища, зміни клімату;
- ринкові – коливання експортних і імпорتنих цін, обмінних курсів валют;
- регуляторні – що виникають із вимог до безпеки продуктів харчування, вимог з охорони навколишнього середовища.

Найбільш істотними недоліками в управлінні ризиками на сільськогосподарських підприємствах є низький рівень, а частіше і взагалі відсутність ризик-менеджменту, також недоліком треба вважати недостатню кваліфікацію управлінського персоналу в управлінні ризиками. Основними системними принципами організації ризик-менеджменту на яких має ґрунтуватись організаційно-економічний механізм управління ризиками сільськогосподарських підприємств є важливими і цінними принципами (табл. 2).

Наведені системні принципи управління ризиками сільськогосподарських підприємств розривають необхідність зміни характеру самого менеджменту підприємств, тобто замість реагування на негативні кінцеві результати господарювання необхідно практикувати управління за відхиленнями та ситуаційне як різновиди стратегічного управління.

**Висновки.** Таким чином, найбільш істотними недоліками в управлінні ризиками на сільськогосподарських підприємствах є низький рівень, а частіше і взагалі відсутність ризик-менеджменту. Також недоліком треба вважати недостатню кваліфікацію управлінського персоналу в управлінні ризиками. Основними системними принципами організації ризик-менеджменту на яких має ґрунтуватись організаційно-економічний механізм управління ризиками сільськогосподарських підприємств є: синхронний прогноз і оцінка загроз; єдиний комплекс деструктивних чинників; оцінка співвідношення імовірних витрат і ризиків; управління ризиками на різних етапах життєвого циклу підприємства; розрахунки та облік операцій підприємства; оцінка існуючих альтернативних можливостей; система управлінських важелів з регулювання ризиків; аналіз і врахування ризиків менеджменту; різні стратегії управління ризиками; людський фактор.

Таблиця 2

Основні системні принципи організації ризик-менеджменту

№	Критерій	Пояснення
1	Синхронний прогноз і оцінка загроз	Синхронний прогноз і оцінка усіх можливих загроз і ризиків господарської діяльності підприємства (погодного, підприємницького, ринкового, цінового та ре.) у конкретному режимі місця і часу, оскільки неможливість убезпечитись від одного з них загрожуватиме безпеці підприємства в цілому.
2	Єдиний комплекс деструктивних чинників	Ризики різної природи і різного походження, пов'язані з одним проектом або операційною сферою, повинні розглядатись як єдиний комплекс деструктивних чинників, що впливають на витрату ресурсів та ефективність.
3	Оцінка співвідношення імовірних витрат і ризиків	Оцінка співвідношення імовірних витрат ресурсів та досягнення імовірної ефективності ризикозахищеності підприємства щодо загроз, характерних для різних ієрархічних рівнів його середовища. Надання переваги ризикам того чи іншого ієрархічного рівня знижуватиме безпеку системи ризикозахищеності в цілому.
4	Управління ризиками на різних етапах життєвого циклу підприємства	Необхідність управління ризиками на різних етапах життєвого циклу продукту та життєвого циклу підприємства у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості.
5	Розрахунки та облік операцій підприємства	Вони мають передувати їх здійсненню, для того, щоб переконатися у платіжній спроможності партнерів, за необхідності – застосувати превентивні попереджувальні ризик-заходи (наприклад, страхування), оцінити транспортні ризики тощо.
6	Оцінка існуючих альтернативних можливостей	Це щодо використання окремих обмежених ресурсів задля попередження (уникнення) ризику за принципом «затрати-ефективність» і вибір найбільш привабливої альтернативи або їх комбінації.
7	Система управлінських важелів з регулювання ризиків	Система має включати законодавчі, економічні, фінансові, конструктивні технологічні, технічні, організаційні та екологічні заходи, збалансовані за інтенсивністю здійснення, витратами і ефективністю.
8	Аналізу і врахування ризиків менеджменту	Визначення цілей, способів і засобів їх досягнення, планування, організації, мотивації, контролю тощо, оскільки завжди існує дилема між прагненням до безпеки, необхідними для цього ресурсами та суб'єктивними оцінками.
9	Різні стратегії управління ризиками	Управління ризиками має включати стратегічну, тактичну і оперативну стратегії
10	Людський фактор	Врахування у процесах управління ризиком ролі і значення людського фактора – компетентності, схильності ризикувати, творчості тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Масловська Л.Ц. Ідентифікація сутності і факторів ринкового ризику сільськогосподарських товаровиробників / Л.Ц. Масловська, О.Є. Бездітко // Вісник Тернопільського економічного університету. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 2. – С. 315–318.
2. Тюріна Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник / Н. Тюріна, М. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013.– 408 с.
3. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику / Г.Л. Вербицька // Актуальні проблеми економіки.– 2004.– № 4 (34). – С. 129–136.
4. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015.– 316 с.
5. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу.– 2014.– № 6 (16). – С. 111–115. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf>.
6. Побережець О.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення: [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу.– 2012.– № 2(3). – С. 98–104. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/98-104.pdf>.

**Масина Л.А.  
Вечтомова И.И.**

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

**ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Резюме**

В статье рассмотрены и определены инструменты по повышению эффективности управления риском сельскохозяйственных предприятий. Проанализированы основные системные принципы организации риск-менеджмента на сельскохозяйственных предприятиях.

**Ключевые слова:** инструменты управления рисками, риски, убытки, предприятия, элементы рисков, классификация рисков, рыночные отношения, сельскохозяйственные предприятия.

**Masina L.O.  
Vechtomova I.I.**

Odessa I.I. Mechnikov National University

**TOOLS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF RISK MANAGEMENT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Summary**

The article considers and defines tools to increase the effectiveness of risk management of agricultural enterprises. The main system principles of risk management for agricultural enterprises are analyzed.

**Key words:** risk management tools, risks, losses, enterprises, risk elements, risk classification, market relations, agricultural enterprises.