

УДК 63.011.573

О. О. Рудич,

к. е. н., доцент, Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Rudich,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva national agrarian university

THEORETICAL BASICS OF THE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK AT AGRARIAN COMPANIES

Встановлено, що невизначеність зовнішнього середовища господарюючих суб'єктів аграрного сектору та особливості їх внутрішнього функціонування вимагають забезпечення конкурентоспроможного виробництва, на рівень якого впливають існуючі ризики. Зазначимо, що питання, пов'язані з ризиком, мають відображатися при виконанні усіх управлінських функцій (планування, організація, регулювання, контроль і т.д.), у вирішенні різних завдань.

Для підвищення ефективності управління ризиками ми вважаємо за необхідне уточнення етапів процесу управління ризиками у діяльності сільськогосподарських підприємств. Зокрема визначення органу управління ризиками та розробка програми управління ризиками має передувати оцінка цілей, які повинні бути досягнуті в остаточному підсумку.

Обґрунтовані пропозиції щодо формування мотивації різних категорій персоналу до мінімізації ризиків. Ця думка ґрунтується на встановленні пропорційної залежності між зміною рівня виробничого ризику і коректуванням доходу співробітника, відповідального за ризик.

It is known that environmental uncertainty of economic units in agricultural sector and peculiarities of their internal functioning demand competitive production guarantee, at level of which substantial risks influence. All questions that are connected with risks should be depicted while accomplishing all managing functions (planning, arrangement, regulation, control etc.) in solving different tasks.

For raising the risk management efficiency it is needed to specify stages of risk management process in agricultural companies activity. In particular, before specifying the risk governing board and developing the risk management program, evaluation of objectives that are to be reached in final is to be set in the beginning.

Here are also proved the suggestions on forming the motivation of various staff ranks for risks minimizing. This thesis is based on establishing of proportional dependence between level change of production risk and income adjustment of the worker who is responsible for risking.

Ключові слова: ризик, сільськогосподарське підприємство, мотивація, управління, функції.
Key words: risk, agricultural company, motivation, management, functions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах нестійкості зовнішнього середовища, обумовленої триваючої трансформацією економічних відносин, постійними змінами нормативно-правової бази, прискореними темпами науково-технічного прогресу, посиленням конкурентної боротьби і динамічним розвитком споживчих переваг, будь-яке підприємство у своїй діяльності стикається з величезним числом ризиків. У зв'язку з цим для забезпечення сталого позитивного розвитку підприємства необхідно грамотно і системно підходити до питань управління ризиками. Підвищення ефективності функціонування аграрного сектора економіки для нашої країни є на сьогоднішній день однією з першочергових стратегічних завдань. Швидкі зміни ділового середовища, обумовлені інтенсивним розвитком конкуренції, інформаційних технологій, глоба-

лізацією бізнесу і багатьма іншими факторами, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення механізмів управління на вітчизняних підприємствах АПК, а також застосування методів державної підтримки. Одним з таких напрямів є використання інструментів управління ризиками.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів управління ризиками на сільськогосподарських підприємствах зробили такі українські вчені: В.Г. Андрійчук, Н.О. Бірченко, В.В. Вітлінській, О.В. Вороновська, О.Д. Гудзинський, Б.М. Данилишин, А.І. Донець, В.Ю. Ільїн, К.А. Кондратьєва, А.М. Ліщук, Л.О. Мармуль, А.В. Матвійчук, Г.Д. Матусевич, В.В. Медведєв, А.І. Моклячук, О.В. Оліфіров, Р.М. Панас, Ю.В. Тюленєва, О.О. Яшук.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень функціонування ефективного механізму ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Останнім часом при виборі того чи іншого методу управління ризиками менеджери керуються концепцією прийнятного ризику, відповідно до якої ризик, неприйнятний для підприємства, як правило, прийнятним стати не може. Однак, якщо ризик не катастрофічний, тобто в загальному прийнятний, при виборі конкретного методу управління ним підприємство повинно керуватися принципом економічної доцільності — вибір того чи іншого методу управління ризиком виправданий лише в тому випадку, якщо витрати на нього менше, ніж ефект від використання цього методу. Основними для сільськогосподарських підприємств є ризики, пов'язані з функціональними областями (виробництво, реалізація, управління і фінансування підприємства) — це виробничий, ринковий, фінансовий і ризик управління підприємством. Виробничий ризик обумовлений мінливістю самого процесу виробництва, особливо в сільському господарстві, непередбачуваністю природно-кліматичних умов господарювання, непередбачуваністю поведінки постачальників, замовників і партнерів з різних видів кооперації, неможливістю виконання договірних зобов'язань та іншими факторами.

Сформована стратегія протидії ризикам також має бути задокументованою і доведеною до відома усіх відповідальних осіб. Однак процес управління ризиками не повинен обмежуватися розглянутими процедурами, оскільки на практиці можуть змінюватися імовірність, наслідки та оцінка пріоритетності раніше виявлених ризиків, а також з'являтися нові загрози та небезпеки. Отже, процес управління ризиками має включати ще один етап, який об'єднує процедури контролю і моніторингу ризиків [1]. При цьому у ході контролю ризиків необхідними є проведення аналізу ефективності прийнятих рішень та розробка рекомендацій щодо перегляду та оптимізації управління ризиками на наступних етапах. Моніторинг ризиків має передбачати періодичне проведення плану протидії ризикам відповідно до поточного стану справ підприємства [2]. І оскільки це може потребувати оновлення інформації про ризики, які реалізуються у певний момент, про проведення їх повторного якісного та кількісного аналізу, а також за необхідності — прийняття

нових рішень по управлінню ризиками, то процес моніторингу, за сутністю, є систематичним повторенням уже проведених етапів виявлення, оцінки і нейтралізації ризиків.

На основі ідентифікації та оцінки ризиків розробляються конкретні методи їх нейтралізації. Так, уникнення ризику передбачає розробку таких заходів внутрішнього характеру, які повністю виключають конкретний вид ризику. До таких заходів можна віднести відмову від здійснення окремих операцій та угод, припинення реалізації високоризикових проектів, а також ліквідацію певних активів, структур і бізнесу.

Зниження ризику передбачає зменшення його очікуваної величини за рахунок мінімізації імовірності використання або рівня впливу ризику і може здійснюватися за допомогою методів лімітування, диверсифікації, самострахування і локалізації. Зокрема лімітування реалізується шляхом встановлення на підприємстві різних нормативів і лімітів, які обмежують зміни певних показників і сприяють зниженню рівня ризику.

Утримання ризику спрямоване на активне прийняття наслідків ризиків, які не піддаються нейтралізації. Для цього здійснюється планування по запобіганню ризикових або непередбачуваних ситуацій та планування по відновленню діяльності із мінімальними втратами на випадок їх настання [3].

Передача ризиків базується на поділі підприємством ризику можливих втрат із іншими учасниками підприємницької діяльності. Якщо такими учасниками виступають господарські партнери, то практикується розподіл ризиків, який передбачає передачу їх частини іншим учасникам інвестиційних проектів, постачальникам сировини і матеріалів. Якщо певні ризики передаються страховим компаніям, то використовується страхування ризику, яке здійснюється з метою захисту майнових та інших інтересів підприємства. Окрім цього, до механізмів передачі ризиків можна віднести процедуру хеджування, яка являє собою форму страхування від можливих втрат (цінового ризику за угодами на біржі) шляхом укладання рівноважної угоди (проведення зворотних операцій із ф'ючерсними контрактами) і, як наслідок, перенесення ризику зміни ціни із однієї особи на іншу [4].

Використання кожного із розглянутих методів здійснюється на певному етапі управлінського циклу, а результати кожного із етапів є основою для використання певних методів на наступних етапах управління. Тому процес ви-

користання прийомів ризик-менеджменту має безперервний характер, формуючи комплексну систему прийняття рішень із зворотнім зв'язком. Така система забезпечує максимально ефективне досягнення цілей підприємства, оскільки знання, одержані на кожному із етапів, дозволяють коректувати не лише методи впливу на ризик, але й безпосередньо цілі управління ризиками. При цьому комплексний характер цієї системи передбачає необхідність більш глибокого вивчення основного методичного інструментарію управління ризиками господарюючих суб'єктів.

Відповідно до цього, процес управління ризиками на підприємстві повинен мати безперервну циклічну структуру і складатися із процедур, які можуть повторюватися, частково збігатися і взаємодіяти між собою. Лише за такої побудови на підприємстві може бути сформована єдина система управління ризиками, яку нині прийнято називати інтегрованою системою ризик-менеджменту [5].

У ході використання розглянутої інформації якісна система ризик-менеджменту також має виконувати ряд специфічних дій, що повторюються, які називаються її функціями. На нашу думку, до таких функцій слід віднести планування, організацію, мотивацію та контроль, а також регулювання і координацію.

Під плануванням у ризик-менеджменті доцільно розуміти процес розробки планів, процедур і програм зміни стану підприємства у ризиковій ситуації. Зокрема планування може включати розробку політики в області управління ризиком, розробку альтернативних варіантів протидії небезпекам і загрозам, визначення доступних шляхів і коштів мінімізації ризику, а також підготовку заходів щодо нейтралізації його очікуваних негативних наслідків. Реалізація розроблених процедур буде залежати від низки факторів, які визначають ту чи іншу ризикову ситуацію. Тому особливістю функції планування у ризик-менеджменті є альтернативність у побудові показників і параметрів, які дозволяють змоделювати декілька варіантів розвитку подій, і наступного вибору оптимального із них.

До організації у ризик-менеджменті необхідно віднести процес об'єднання людей, які спільно реалізують програму ризикового вкладення капіталу за певними правилами і процедурами. До таких правил і процедур належать: створення органів управління, побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо.

Регулювання у ризик-менеджменті необхідно розглядати як процес впливу на об'єкт управління, спрямований на підтримку його стійкого стану у випадку виникнення відхилень від заданих параметрів. Регулювання охоплює, в основному, поточні заходи з ліквідації відхилень, які виникли.

Під координацією у ризик-менеджменті необхідно розуміти процес забезпечення узгодженої роботи усіх ланок системи ризик-менеджменту, а також усього апарату управління і спеціалістів у цій галузі. Координація забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарату управління та окремих працівників. При цьому за спонукання останніх до ефективної діяльності в галузі управління ризиками та забезпеченні їх заінтересованості у результатах своєї праці має відповідати функція — мотивація.

Під контролем у ризик-менеджменті необхідно розуміти процес аналізу результатів заходів щодо зниження рівня ризику і перевірки ефективності функціонуючої системи ризик-менеджменту. Через контроль збирається інформація про рівень виконання програми дій, доходності ризикових вкладень капіталу, співвідношення прибутку та ризику, організацію фінансової роботи, а також організація ризик-менеджменту [6].

Розглянуті функції є основою для реалізації послідовного процесу управління ризиками, який з метою підвищення ефективності має бути реалізованим на усіх стадіях та рівнях управління підприємством. Відповідно до цього, сучасна система ризик-менеджменту має включати не лише тактику, але й стратегію управління.

Відповідно до розглянутого узагальнення, під стратегією ризик-менеджменту необхідно розуміти загальну концепцію функціонування підприємства в умовах ризику, сформовану із певного набору правил та обмежень. Ці правила є основою для формування загальної політики прийняття ризикових рішень, і тому формуються залежно від специфіки підприємства та стану середовища його функціонування.

Розглянуті правила характеризують загальні напрями прийняття рішень, поточна реалізація яких має бути здійснена у рамках тактичного ризик-менеджменту. Ця тактика об'єднує конкретні прийоми ідентифікації, якісного та кількісного аналізу і маніпулювання ризиками, які реалізуються у ході управлінського циклу, та передбачає вибір оптимальних із них. Тому на подальшому етапі дослідження необхідно узагальнити методичні підходи до виявлення, оцінювання і впливу на ризик.

Очевидно, що ризик пов'язаний із менеджментом у виробничій діяльності молокопереробного підприємства із усіма його функціями (плануванням, організацією, оперативним управлінням, використанням персоналу, економічним контролем). Кожна із них пов'язана з тим чи іншим рівнем ризику, що потребує створення адаптивної до нього системи господарювання.

Система управління аграрним сектором має відповідати наступним вимогам: у тих випадках, коли сільськогосподарські підприємства мають реальні можливості знизити ризик, мінімізувати його наслідки, їм необхідно надати можливість самостійно вибрати відповідні рішення. На них необхідно покласти повну відповідальність за одержані результати [7].

У ситуації, коли у господарства корпоративного сектору аграрної економіки відсутні реальні можливості регулювати ризик, і вони змушені займати пасивно-очікувальну позицію, відповідальність за ризик має бути поділена між усіма суб'єктами господарювання, включаючи державу.

Із позиції стратегічних задач управління, виробничий процес сільськогосподарського підприємства необхідно охарактеризувати за допомогою вихідних виробничих параметрів (виручка, прибуток тощо). Лише у цьому випадку можна правильно вибрати ті способи зниження ризику, які доцільно використовувати у конкретній ситуації.

Управлінська діяльність на підприємствах аграрного сектору на сучасному етапі охоплює вирішення складних проблем: вивчення ринку, своєчасне реагування на зміни попиту, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення ритмічності виробництва і збуту молочної продукції у короткі терміни, створення власної збутової мережі.

У зв'язку із цим, для підвищення ефективності управління ризиками ми вважаємо за необхідне уточнення етапів процесу управління ризиками у діяльності господарств корпоративного сектору аграрної економіки. Традиційна схема етапів управління ризиками на досліджуваних підприємствах має бути доповнена двома важливими моментами.

1. Визначення органу управління ризиками. Цей етап не виділяється у сучасній теорії, що значно ускладнює проблеми управління ризиками в умовах виробництва і збуту молочної продукції. Він передбачає здійснення пошуку і відбір осіб, відповідальних за управління ризиками. На сільськогосподарських підприємствах це може бути представник планово-економіч-

ного відділу, завідувач виробництва або головний технолог, начальник фінансового відділу. Вважаємо, що найбільший ефект може бути одержаний за використання комбінованого підходу до затвердження фахівців з управління ризиком.

2. Розробці програми управління ризиками має передувати оцінка цілей, які повинні бути досягнуті в остаточному підсумку. Загальні цілі управління ризиками можуть бути сформульовані так: зменшення негативних наслідків від ризиків, які проявилися; використання потенціалу молокопереробного підприємства для усунення основної причини появи ризику; запобігання втратам на кожному технологічному етапі переробки молока.

Нами обґрунтовані пропозиції щодо формування мотивації різних категорій персоналу до мінімізації ризиків. Ця думка ґрунтується на встановленні пропорційної залежності між зміною рівня виробничого ризику і коректуванням доходу співробітника, відповідального за ризик. Серед персоналу, на нашу думку, можуть бути призначені відповідальними за ризик: головний технолог, головний економіст, начальник виробництва або спеціально створена для цих цілей група управлінців ризиковими операціями. Запропоновані рекомендації містять методичні підходи до управління ризиками, які формують чітку систему мотивів і стимулів центрів відповідальності. Для цього господарства корпоративного сектору аграрної економіки мають розробити дієву стратегію контролю за виробничо-фінансовими потоками. Нами пропонується використовувати опитувальні листи, інспектування, карти потоків і дерева рішень для виявлення вузьких місць в управлінні ризиком і залучення до відповідальності персоналу на випадок їх виявлення. При цьому налагоджена система інформації про ризику та негативний результат, одержаний персоналом у процесі управління, є основою для зниження доходів персоналу.

Отже, сільськогосподарські підприємства у розділі "оперативне ризикопланування, стимулювання персоналу підприємства" мають відображати інформацію про можливі ризики, характерні для тієї чи іншої короткострокової ситуації, і передбачати конкретні варіанти їх подолання. Це важливо, оскільки недосягнення короткочасного результату негативно впливає на поточну фінансово-господарську діяльність підприємства і планові результати на перспективу.

"Стратегічне планування ризиків" як розділ політики стимулювання персоналу відіграє ви-

няткову роль у системі управління. Від рівня складності та можливостей реалізації цього процесу залежить величина більшості показників діяльності молокопереробного підприємства. Стратегічне планування ризиків передбачає комплексне прогнозування усіх ризиків і оцінку сукупного ризику, розробку імітаційних моделей діяльності сільськогосподарського підприємства в умовах ризику та невизначеності. При цьому використовуються гнучкі методи дослідження масштабів ризикових наслідків на перспективу, аналізуються можливості запобігання негативним ризиковим явищам, формуються резервні фонди для покриття збитків [8].

Ризиковий портфель господарств корпоративного сектору аграрної економіки може включати: цінні ризики, кредитні ризики, технологічні ризики, ризики втрат від продажу продукції та ін.

Провідна роль у системі управлінської інформації відводиться кількісній оцінці рівня ризику.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, управління виробничими ризиками на сільськогосподарських підприємствах передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою знаходження адекватного співвідношення між загрозами і дохідністю і в цілому стійкого функціонування суб'єкта господарювання. При цьому управління ризиками на підприємстві має здійснюватися на загальних принципах управління, а також урахувати специфіку ризик-менеджменту: відповідність стратегії та тактиці управління ризиками місії, цілям та стратегії розвитку підприємства; урахування зовнішніх і внутрішніх обмежень, які передбачають узгодження прийняття ризикових рішень із можливостями та умовами функціонування підприємства; диференційований підхід, що передбачає вибір адекватних процедур і методів управління ризиками для конкретної ситуації; обґрунтованість методів оцінки ризику. Реалізація зазначених принципів дозволяє чітко визначити основні етапи управління ризиками: визначення органу управління ризиками, оцінка цілей управління ризиками, моніторинг ринку молока і молочної продукції, ідентифікація ризиків, кількісний аналіз, вибір прийомів і способів мінімізації ризиків, контроль.

Література:

1. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень / І.В. Гончаров // Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". — Х.: ХПІ, 2003. — 150 с.

2. Бачкай Т. Хозяйственный риск и методы его измерения / Т. Бачкай, Д. Мессена, Д. Лико и др.; пер. с венг. — М.: Экономика, 2009. — 133 с.

3. Варченко О.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / О.М. Варченко, А.С. Даниленко, Д.Ф. Крисанов, І.О. Бистрова, А.М. Карпенко. — К. Хай-Тек Прес, 2011. — 396 с.

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

5. Романов В.С. Поняття ризиків і їх класифікація як основний елемент теорії ризиків // Інвестиції у Росії. — 2002. — № 12. — С. 41—43.

6. Свиноус І.В. Теоретичні засади формування системи управління ризиками підприємства / І.В. Свиноус, О.Ю. Гаврик // Інноваційна економіка. — 2015. — № 4. — С. 76—80.

7. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій / І.Ю. Івченко. — К.: ЦУЛ, 2007. — 344 с.

8. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.

References:

1. Honcharov, I.V. (2003), Ryzyk ta pryjniattia upravlins'kykh rishen' [Risk and management decisions], KhPI, Kharkiv, Ukraine.

2. Bachkay, T. Messena, D. and Lyko, D. (2009), Khozajstvennyj rysk y metody eho yzmerenya [Economic risk and methods of its measurement], Ekonomyka, Moscow, Russia.

3. Varchenko, O.M. Danylenko, A.S. Krysanov, D.F. Bystrova, I.O. and Karpenko, A.M. (2011), Finansoviy menedzhment [Financial management], Khaj-Tek Pres, Kyiv, Ukraine.

4. Vitlins'kyj, V.V. (2004), Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riskology in economics and entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Romanov, V.S. (2002), "The concept of risks and their classification as the main element of the theory of risks", Investytsii u Rosii, vol. 12, pp. 41—43.

6. Svinous, I.V. and Havryk, O.Yu. (2015), "Theoretical principles of the formation of enterprise risk management system", Innovatsijna ekonomika, vol. 4, pp. 76—80.

7. Ivchenko, I.Yu. (2007), Modeliuvannia ekonomichnykh ryzkyv i ryzkovykh sytuatsij [Modeling of economic risks and risk situations], TsUL, Kyiv, Ukraine.

8. Luk'ianova, V.V. and Holovach, T.V. (2007), Ekonomichnyj ryzk [Economic risk], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2017 р.