

**О.Є. Бездітко, канд. екон. наук, асистент  
Житомирський національний агроекологічний університет**

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Постановка проблеми.** У зв'язку з ускладненням умов виробничо-господарської діяльності, збільшеною багатоманітністю джерел і можливих наслідків ризику, їх необхідно розглядати у системному зв'язку з іншими факторами та параметрами діяльності суб'єктів ринку. Багатофакторність і різноманітність ризиків, які спіткають сільськогосподарських товаровиробників, зумовлює, у свою чергу, необхідність управління ними з позицій системного підходу. Системний підхід є найбільш конструктивним у створенні методологічної бази ризик-менеджменту підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню ризиками сільськогосподарських підприємств присвячені праці таких багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, як: І.Бланк, В.Вітлінський, С.Наконечний, Р.Пікус, П.Стецюк, Дж.Хемптон. Попри всебічні дослідження виникнення ризиків, методів запобігання і їхнього усунення потребує поглибленого вивчення формування методології системного управління ризиками сільськогосподарських підприємств.

**Постановка завдання.** Пропонована стаття має на меті акцентувати увагу на необхідності системного управління ризиками та сформулювати цілісний організаційно-економічний механізм управління ризиками сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Системне управління ризиком передбачає цілеспрямовані впливи як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішню структуру. Такі впливи покликані забезпечити досягнення цілей системи та її ефективність. Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиного погляду, виявити при цьому 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 прийомах управлінської праці і здатних забезпечити обґрунтоване

прийняття рішень в умовах невизначеності та динамічних змін виробничо-господарських ситуацій.

Для втілення системного підходу необхідно сформулювати цілісний організаційно-економічний механізм управління ризиками суб'єктів сільськогосподарського виробництва. В ньому мають знайти відображення адекватні важелі, необхідні для отримання відповідей на такі запитання: Чого бажає підприємство у стратегічному плані? Як досягти цього? Які імовірні загрози (ризик) можуть спричинити відхилення від заданих цілей? Які слід використати внутрішні і зовнішні інструменти щодо запобігання ризиків? Як і коли їх застосовувати – до, у процесі чи після певної операції або їх комплексу?

Відповіді на перше запитання відображатимуть цілі системи управління ризиками суб'єкта господарювання. Найважливішими цільовими орієнтирами управління сільськогосподарськими підприємствами є прибутковість, розвиток, конкурентоспроможність, міцні позиції на ринку. Кожен із зазначених цільових орієнтирів є досить вразливим щодо наявних ризиків і загроз. Гарантією їх досягнення є ризикостійкість і ризикозахищеність підприємства.

Відповідно до ретельно оцінених імовірних загроз щодо досяжності цілей та власних можливостей сільськогосподарське підприємство обирає одну з таких структур ризик-менеджменту – спеціалізовану, інтегровану або адаптовану.

Враховуючи сучасний стан суб'єктів сільськогосподарського виробництва, створення спеціалізованих систем ризик-менеджменту у структурі управління ними є нереальним, зважаючи на обумовлене цим зростання витрат на управління, з одного боку, та відсутністю відповідної підготовленості персоналу. Більш обнадійливою є перспектива формування інтегрованих систем ризик-менеджменту, яка передбачає виконання функцій з управління ризиками фахівцями планово-економічної, комерційної або виробничої ланок управління. Така організація ризик-менеджменту є прийнятною для середніх та дрібних за масштабами виробництва сільськогосподарських підприємств, фінансове становище яких є задовільним. При цьому ці функції мають бути прерогативою фахівців вищого рівня управління з відповідним їм забезпеченням, методиками та прийомами прогнозування й уникнення ризиків.

Для управління ризиками сільськогосподарські товаровиробники можуть використовувати різні типи інструментів. Залежно від цілей та умов застосування сільськогосподарські товаровиробники можуть використовувати три основні типи інструментів управлінського впливу:

управлінські рішення, послуги приватного сектора (консалтингових, дорадчих служб) та програми державної підтримки. Зазначені інструменти можуть використовувати як окремо, так і в поєднанні одного з одним. Проте пріоритет має належати управлінським рішенням самих підприємств з того чи іншого ризику. Це потребує підвищення ефективності менеджменту підприємств стосовно аналізу витрат і доходів, виробничо-маркетингових стратегій, управління якістю продукції, організаційних змін тощо.

У ряді випадків для запобігання ризику сільськогосподарські підприємства можуть скористатися послугами приватного сектора у вигляді консультацій, фінансових, маркетингових, інформаційних та посередницьких послуг. Такий підхід поширений в Канаді, де кредит-менеджерами банків, які співпрацюють з клієнтами, виступають агрономи, ветеринари тощо. Вони здатні належним чином контролювати виробничий процес підприємства-клієнта, надавати консультації, а в разі настання ризикової події – своєчасно вживати необхідних заходів щодо мінімізації її наслідків. Деякі банки використовують такий підхід для поліпшення якості кредитів сільськогосподарським товаровиробникам.

Посередницькі послуги є досить важливими для виробників сільськогосподарської продукції. Водночас, виробники можуть об'єднувати свої зусилля і ресурси, організувати свої власні структури для виконання функцій посередників. Такий підхід потребує коштів, часу та безпосередньої участі зацікавлених товаровиробників.

Значна роль у нівелюванні ризиків сільськогосподарських підприємств належить державі, яка впливає на них через реалізацію різного роду державних програм підтримки. Ці програми включають:

- субсидування програм страхування врожаю і кредитування виробників;
- створення перестраховальних фондів, фондів для покриття збитків, заподіяних катастрофами;
- державні інтервенційні заходи щодо стабілізації цін на сільськогосподарську продукцію, доходів виробників та гарантування продовольчої безпеки;
- інспекційні послуги із забезпечення належної якості та безпеки продукції;
- програм зі стимулювання попиту (закупівлі у резервні фонди, експортні кредити, розвиток ринків);
- програми з розвитку транспортної та дистрибуційної інфраструктури;
- дослідницька діяльність, інформаційні та консультаційні послуги.

Проте державні програми підтримки сільськогосподарських товаровиробників мають короткостроковий характер. Крім того, вони справляють обмежувальний вплив на розвиток конкурентного середовища і рівноцінних умов для всіх суб'єктів ринку та довгострокових структурних зрушень в аграрному секторі. Держава впливає на стабілізацію сільськогосподарського виробництва також шляхом здійснення інфраструктурних інвестицій (транспортної мережі, потужностей з переробки продукції тощо) та розвитку експортних ринків. Слід зазначити, що регуляторна політика держави і законодавство характеризуються непослідовністю і половинчастістю, що додає ризиків сільськогосподарським підприємствам. Відсутність довгострокових цінових орієнтирів, нерозвинутість біржового ринку, обмеженість коштів державного бюджету стають ціновими орієнтирами для зернотрейдерів, які компенсують вартість цінового ризику за рахунок виробників сільськогосподарської продукції. Додатковим фактором нестабільності є невизначеність з поверненням податку на додану вартість за експортними контрактами на зерно.

Проведене у рамках цього дослідження соціологічне опитування менеджерів і фахівців сільськогосподарських підприємств щодо найбільш істотних недоліків управління ризиками свідчить, що близько 32 % респондентів такими вважають відсутність ризик-менеджменту на підприємствах, а понад 20 % – низький рівень кваліфікації управлінського персоналу в управлінні ризиками.

На підставі цього пропонуємо основні системні принципи організації ризик-менеджменту, на яких має ґрунтуватись організаційно-економічний механізм управління ризиками сільськогосподарських підприємств.

1. Синхронний прогноз і оцінка всіх можливих загроз і ризиків господарської діяльності підприємства (погодного, підприємницького, ринкового, цінового та ін.) у конкретному режимі місця і часу, оскільки неможливість убезпечитись від одного з них загрожує безпеці підприємства в цілому.

2. Ризики різної природи і різного походження, пов'язані з одним проектом або операційною сферою, слід розглядати як єдиний комплекс деструктивних чинників, що впливають на витрату ресурсів та ефективність.

3. 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. Необхідність управління ризиками на різних етапах життєвого циклу продукту та життєвого циклу підприємства у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості.

5. Підготовка, здійснення, розрахунки та облік операцій підприємства мають передувати їх здійсненню для того, щоб переконатися у платіжній спроможності партнерів, за необхідності – застосувати превентивні ризик-заходи (наприклад, страхування), оцінити транспортні ризики тощо.

6. Оцінка наявних альтернативних можливостей щодо використання окремих обмежених ресурсів для запобігання (уникнення) ризику за принципом «затрати-ефективність» і вибір найбільш привабливої альтернативи або їх комбінації.

7. Система управлінських важелів з регулювання ризиків має включати законодавчі, економічні, фінансові, конструктивні технологічні, технічні, організаційні та екологічні заходи, збалансовані за інтенсивністю здійснення, витратами і ефективністю.

9. Необхідність аналізу і врахування ризиків власне менеджменту: визначення цілей, способів і засобів їх досягнення, планування, організації, мотивації, контролю тощо, оскільки завжди є дилема між прагненням до безпеки, необхідними для цього ресурсами та суб'єктивними оцінками.

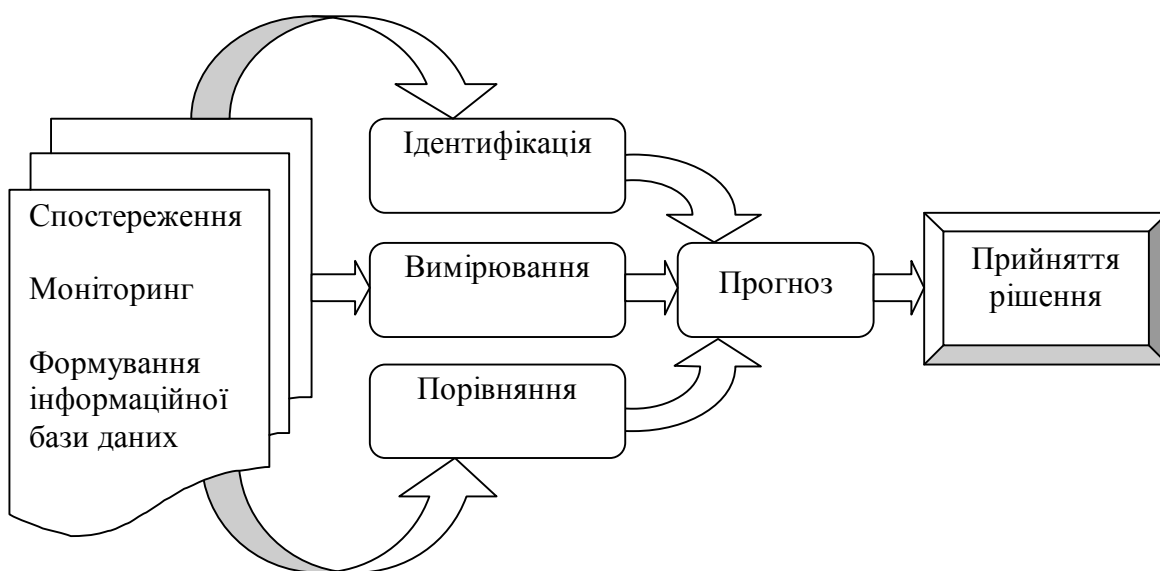
10. Управління ризиками має включати стратегічну, тактичну і оперативну стратегії.

11. Врахування у процесах управління ризиком ролі і значення людського фактора – компетентності, схильності ризикувати, творчості тощо.

Наведені системні принципи управління ризиками сільськогосподарських підприємств диктують необхідність зміни характеру самого менеджменту підприємств. Замість реагування на негативні кінцеві результати господарювання необхідно практикувати управління за відхиленнями та ситуаційне як різновиди стратегічного управління. Управління за відхиленнями передбачає фіксацію органом управління коливань типових (наприклад, природних) або завчасно намічених показників операційної та фінансово-економічної діяльності підприємства і вжиття заходів щодо їх усунення. Для ефективного контролю за проблемами, що виникають, і управління ними слід приділяти увагу не деталям, а виявляти відхилення ключових процесів, контролювати їх і керувати ними. Така система діяльності менеджерів повинна доводити до відома вищого керівництва лише ті сигнали, які потребують його особистої уваги. Тобто система управління за відхиленнями спрямована на

вивільнення часу керівника для виконання ним стратегічних завдань підприємства. При цьому частину проблем, зумовлених відхиленнями, можуть розв'язати підлеглі, а частина потребує втручання самого керівника.

Технологія управління за відхиленнями має включати ряд елементів (рис. 1). Відомості про поточну ситуацію на підприємстві отримують шляхом спостереження та моніторингу. Моніторинг передбачає контроль стану зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, які є джерелами і «полем» прояву ризиків. На їх основі формується інформаційна база даних щодо факторів і частоти прояву ризикових ситуацій. Ідентифікація ризику включає фіксацію наявних і можливих у найближчому майбутньому відхилень, їх рівень і імовірність. Вимірювання – це кількісна оцінка відхилень різних видів діяльності, без якої неможливо виявити проблеми, що потребують втручання.



**Рис. 1. Прийоми технології управління за відхиленнями**

Зіставлення фактичного стану справ із запланованим забезпечує порівняння, яке дозволяє акцентувати увагу на тій чи іншій проблемі і доводити її до відповідного рівня управління. Аналіз отриманих у процесі вимірювання оцінок, який ґрунтується на розумінні завдань діяльності підприємства, дозволяє екстраполювати виявлені тенденції на майбутнє, тобто прогнозувати їх. Знання критеріїв досягнення цілей підприємства дозволяє здійснити відбір проблем (відхилень), що потребують реагування з боку менеджерів.

Завершальним етапом у технології управління за відхиленнями є прийняття управлінського рішення. Прийняття рішення забезпечує концентрацію ресурсів на найважливіших відхиленнях, коригування, нормативи оцінки ділової інформації у зв'язку зі зміною обстановки, відновлення контролю за ходом подій, використовувати можливості, що відкриваються, економію праці керівника, підвищення ефективності використання кваліфікованих працівників, поліпшення взаємодії між підрозділами.

Впровадження процесу управління ризиками сільськогосподарських підприємств на системній основі потребує чіткого його регламентування. Регламентувальним документом в управлінні ризиками підприємств має бути відповідний стандарт. На практиці підприємці передбачають антиризикові заходи у своїх виробничих, фінансових та інших планах. Таке регламентування процесу управління ризиками є лише частковим, оскільки воно не має єдиної антиризикової стратегії. Для запровадження науково обґрунтованого підходу до управління ризиками підприємства у світовій практиці є низка стандартів. Найбільш відомими з них є COSO-ERM-2004 (Інтегрована модель з управління ризиками організації), що охоплює найбільший спектр ризиків з урахуванням концепції рівноваги доходу та ризику; A Risk Management Standard. 2002. Стандарт управління ризиками; Principles and guidelines on implementation (ISO 31000:2009). Управління ризиками та ін.

Їх застосування має ґрунтуватися на постійному моніторингу та контролі, що збільшує витрати цього процесу. Можливість застосування цього стандарту у практиці управління ризиками сільськогосподарських підприємств обмежена, оскільки такий документ має бути адаптованим до національної і галузевої специфіки. Насамперед потребує розробки базова термінологія. Недостатнім та неконкретним є вітчизняне законодавство у частині управління ризиками. Крім того, відсутні систематизована база даних щодо ризикових ситуацій у діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання, інформаційні технології і кадрове забезпечення її аналізу та узагальнення. Прийняттю адаптованого до національної специфіки Стандарту також має передувати узгодження деяких питань використання єдиної термінології, регулювання процесу практичного застосування управління ризиками, організація управління, визначення цілей тощо.

Впровадження стандарту передбачає розробку послідовності його етапів та методики практичного використання. В ньому мають бути

відображені такі питання, як методологія ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків, оптимальний (прийнятний) для підприємств галузі рівень ризиків, методи управління ризиками, форми обліку і звітності про результати управління ризиками, а також особи й підрозділи, що відповідають за їх проведення. Формування стандарту з управління ризиками має ґрунтуватися на врахуванні особливостей організаційної структури, розміру, форм власності та організаційно-правових форм суб'єктів господарювання. Такі аспекти дозволяють стандартизувати ефективні зв'язки управлінців підприємства щодо управління ризиками, визначати можливості делегування обов'язків на різні рівні управління, розподіляти обов'язки та повноваження.

Розробка стандарту є основою формування цілісної, інтегральної системи управління ризиками підприємства, включаючи правову базу, та розробки програм як інструмента управління ризиками підприємства. Слід зазначити, що розробка стандарту управління ризиками сільськогосподарських підприємств є прерогативою органів макроекономічного регулювання, на основі якого ухвалюватимуть відповідні нормативно-правові і законодавчі документи.

Розглянуті елементи системи управління ризиками сільськогосподарських підприємств логічно завершує організаційно-економічний механізм як рушійна сила цієї системи. Він є сукупністю організаційних, економічних та інформаційних заходів, цілеспрямованих впливів та їхніх специфічних інструментів, спрямованих на уникнення, нівелювання (зниження рівня) або розподілу ризику для забезпечення ризикостійкості і ризикозахисності підприємств (рис. 2).

Організаційно-економічний механізм управління ризиками, з одного боку, виражає об'єктивні економічні закони, які формуються під впливом економічної політики держави. З другого боку, він є системою взаємозв'язків економічних явищ, які виникають у певних умовах під впливом певного імпульсу. Імпульси з'являються через посилення невизначеності або державного регулювання, ситуаційні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, інновації, ринкову кон'юнктура тощо.





**Рис. 2. Організаційно-економічний механізм управління ризиками сільськогосподарських підприємств**

На підставі цього, під організаційно-економічним механізмом управління ризиками сільськогосподарських підприємств слід розуміти систему свідомо встановлених форм, методів та інструментів планування, організації, управління, фінансування, стимулювання, кредитування, ціноутворення, обліку і контролю, засновану на вищезначених принципах відповідно до цілей і завдань ризикостійкості підприємства. Елементи організаційно-економічного механізму управління ризиками перебувають у логічному взаємозв'язку і взаємозалежності, пов'язані із зовнішнім середовищем і призначені для реагування на зміни та адаптацію до мінливих умов середовища і досягнення максимального кінцевого результату. Функціонування такого механізму здатне забезпечити швидке і вміле маневрування наявними ресурсами і забезпечувати стійкість, гнучкість, взаємопідсилення (синергію) його елементів та досягнення нової якості.

Визначальну роль у процесі управління ризиками відіграє управлінське рішення, що приймають зважаючи на викладену вище технологію. За прогнозною ефективністю в управлінні ризиками можна

виділити адекватні, мультиплікативні (синергетичні) і неадекватні варіанти рішень. Адекватні варіанти ризик-рішень – це такі, коли ефективність витрат ресурсів з розрахунку на одиницю досягнутого ефекту під час управління ризиком відповідає нормам і нормативам, прийнятим для галузі та виду діяльності.

**Висновок.** Таким чином, системний підхід в управлінні ризиками сільськогосподарських підприємств має ґрунтуватися на тому, що всі процеси і явища розглядають у їх причинно-наслідковому взаємозв'язку з врахуванням впливу окремих елементів та рішень на систему в цілому. Доцільність системного підходу пов'язана зі зростанням витрат на моніторинг і управління ризиками на всіх ієрархічних рівнях (держава, регіон або галузь, підприємство). Ці витрати тягнуть збільшення витрат на виробництво, знижують його ефективність і погіршують становище суб'єкта господарювання на ринку.

**Бібліографічний список:** 1. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с. 2. Бездітко О.Є. Управлінські аспекти ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств / О.Є. Бездітко // Вісник ЧДТУ. – 2012. – Вип. 29. – Т. 3. – С. 58-63. 3. Борисова Т.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т.М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7 (49). – С. 116-121. 4. Пікус Р.В. Оцінка підприємницького ризику / Р.В. Пікус // Фінанси України. – 2004. – № 5. – С. 88-93. 4. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1877-15>.

**Бездетко О.Е. Формирование системного управления рисками сельскохозяйственных предприятий.** В статье рассмотрено управление рисками с позиций системного подхода, который является наиболее конструктивным в создании методологической базы риск-менеджмента предприятий.

**Bezditko O. Formation of systematic management of agricultural enterprises.** The paper highlights risk management from the point of view of the systems approach which proves the most constructive for the creation of the methodological basis of the enterprise risk management.