

Бойко І.А.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
Національний університет харчових технологій

## ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті визначено основні проблеми функціонування підприємств хлібопекарської галузі. Досліджено основні ризики, що притаманні хлібопекарським підприємствам. Ідентифіковані фактори і наслідки виробничих, фінансових та комерційних ризиків підприємств хлібопекарської галузі.

**Ключові слова:** ризик, хлібопекарська галузь, виробничий ризик, фінансовий ризик, комерційний ризик.

**Постановка проблеми.** Хлібопекарська галузь України є однією із найбільш важливих для країни, головним завданням якої є забезпечення якісною хлібопекарською продукцією всіх верств населення України.

Діяльність підприємств хлібопекарської галузі сполучена із значною кількістю ризиків, що не може не впливати на їхній стан. Головним індикатором погіршення стану підприємств галузі є зниження обсягів виробництва хлібобулочної продукції в натуральному виразі. Якщо у 1990-х рр. річні обсяги виробництва хліба і хлібобулочних виробів становили 6,7 млн тонн, то у 2014 році скоротилися до 1,34 млн тонн. Значне скорочення обсягів виробництва хлібобулочних виробів відбулось у 2009 році (-7,6%), у 2013 році (-7,5%) та у 2014 році (-14,1%). Значне скорочення обсягів виробництва у 2014 році пов'язано із скороченням населення, значним зниженням споживання хлібобулочних виробів внаслідок анексії Криму, а також проблематичним забезпеченням виробництва хлібобулочних виробів у зоні АТО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями сутності ризику, питаннями управління ризиками на підприємства займалися численні вітчизняні та зарубіжні учені, такі як Т.В. Головач, Л.І. Донець, А.Б. Камінський, В.В. Лук'янова, О.В. П'янова, Н.С. Скопенко та ін.

Проблемами функціонування підприємств хлібопекарської галузі присвятили свої праці такі науковці, як О. Васильченко, Н.І. Костецька, Т.Л. Мостенська, О.С. Ралко, М.П. Сичевський та ін.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження ризиків підприємств хлібопекарської галузі та ідентифікація причин їх виникнення.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств хлібопекарської галузі [1; 4; 6; 7] дозволило визначити такі проблеми їх функціонування:

- близько 70% продукції хлібопекарних підприємств підлягає державному ціновому регулюванню, що обмежує можливості побудови ефективної цінової політики підприємствами та унеможливає отримання прибутку, достатнього на здійснення інноваційного оновлення техніки та технологій;

- значний обсяг тіншового ринку хлібобулочної продукції (понад 60%), виробництво якої, як правило, здійснюється з порушеннями технологічних умов, що відображається на її якості;

- низька якість борошна (з низькими хлібопекарськими властивостями як наслідок невисокої якості пшениці, що у першу чергу пояснюється зацікавленістю зернотрейдерів саме в експорті пшениці, а не в задоволенні потреб внутрішнього ринку);

- можливості отримання борошна з Аграрного фонду обмежені (задоволення 40% загальної потреби в борошні, низька якість, 100% передплата, високі транспортні витрати, що знецінюють отриману економію в ціні борошна).

- неефективне управління активами підприємства, що відображається у створенні необґрунтовано високих запасів сировини і товарів та послабленні умов кредитування дебіторів, яке призводить до вилучення коштів з обігу і, як наслідок, зменшення прибутковості та оборотності активів;

- здійснення необґрунтованих капітальних вкладень, що значно перевищують наявні власні ресурси підприємства та, як наслідок, негативно впливають на ліквідність та фінансову стійкість підприємства;

- висока частка фізично та морально зношеного обладнання, що на окремих досліджуваних підприємствах становила більше 70%;

- наявність необґрунтовано високих витрат на збут та адміністративних витрат, що в окремі періоди досягали третини виробничої собівартості продукції досліджуваних підприємств;

- неефективне управління капіталом підприємств, що пов'язане із залученням позикового капіталу під відсотки, що вищі за рентабельність активів, у результаті чого отримано збитки.

Зазначені проблеми діяльності підприємств хлібопекарської галузі характеризують наявність економічних ризиків, серед яких варто відзначити виробничі, комерційні та фінансові.

Виробничий ризик – це ймовірність збитків чи додаткових витрат, які пов'язані з перебоями чи зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини, роботи персоналу, виготовленої продукції або наданих послуг [5; 8].

Виділяють такі види виробничих ризиків, як постачальницькі ризики (виникають у сфері здійснення підприємством операцій з партнерами з постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів тощо), технічні і технологічні ризики (пов'язані із обладнанням та технологіями), організаційно-управлінські ризики (пов'язані з процесом організації і управління виробництвом) та трудові ризики (пов'язані із виробничим персоналом).

Більш докладно виробничі ризики, причини їх виникнення та їх наслідки представлені у таблиці 1.

Для зменшення рівня постачальницьких ризиків підприємствам хлібопекарської промисловості доцільно формувати страхові запаси сировини (у певних межах), диверсифікувати постачальників матеріальних ресурсів, зокрема борошна, формувати вертикально-інтегровані об'єднання, які будуть включати весь виробничий ланцюг, починаючи із вирощування пшениці, виробництва борошна і закінчуючи роздрібною мережею.

## Виробничі ризики хлібопекарських підприємств

Фактори ризику	Наслідки
<b>Постачальницькі ризики</b>	
Підвищення цін на борошно	Призводить до зростання собівартості, а в ситуації регулювання цін на продукцію і до отримання збитків. За підсумками 2014 р., борошно подорожчало в середньому на 40%. Все зростання припало практично на четвертий квартал. Якщо порівнювати ціни на борошно в другій половині січня 2015 року і на початку березня 2015 року, то вартість пшеничного борошна зросла до 70%.
Низька якість борошна	Призводить до додаткових витрат внаслідок зниження виходу хліба або доведення борошна різноманітними добавками до необхідних показників якості (рівня клейковини, вологості тощо).
Помилки в плануванні потреби сировинних ресурсів	У випадку недостачі ресурсів призводить до перебоїв у виробництві, у випадку надмірного обсягу поставок призводить до додаткових витрат внаслідок зростання складських витрат, витягування коштів з обігу, псування сировини, збільшення операційного циклу.
Помилки у розробленні графіку закупок сировини	Призводить до збоїв у виробництві, виникнення браку.
Використання імпортованих матеріальних ресурсів у виробництві	Призводить до перебоїв у виробництві внаслідок затримок на митниці, зростання собівартості внаслідок від зміни курсу валют. Оскільки в хлібопекарській промисловості головною сировиною є борошно (вітчизняне), то імпортована сировина використовується незначно, здебільшого у вигляді добавок, пакувальних матеріалів тощо.
Використання унікальних ресурсів	Призводить до значної залежності від постачальника та диктування ним умов взаємодії, що може призвести до додаткових витрат. У хлібопекарській промисловості низький ризик, оскільки більшість продукції виготовлена за традиційними технологіями із вітчизняної сировини (борошно, дріжджі, сіль, цукор тощо).
<b>Технічні і технологічні ризики</b>	
Фізичний знос обладнання	Призводить до зупинок обладнання, техногенних аварій, зростання браку, втрат сировини зниження якості продукції, підвищення витрат на охорону праці і природоохоронну діяльність тощо. У хлібопекарській промисловості близько 80% обладнання зношені.
Моральний знос обладнання	Призводить до додаткових витрат внаслідок значної сировинно- та енергоємності. Негативно впливає на якість продукції через порушення технологічних процесів. Варто зауважити, що провідним обладнанням в хлібопекарській промисловості виступають печі, тому саме їх заміна є актуальним на сьогоднішній день. Для порівняння, відсоток енергетичних витрат у собівартості продукції на підприємствах із сучасним обладнанням становить 4-5%, тоді як на інших підприємствах 10-15%.
Недотримання технологічного режиму	Призводить до додаткових витрат внаслідок браку, зниження якості продукції, можливих техногенних аварій, підвищення витрат на охорону праці і природоохоронну діяльність.
Застарілі технології виробництва хліба	Переглядаючи і змінюючи традиційні рецептури хлібобулочних виробів, можна запровадити використання дешевших інгредієнтів, скоротити тривалість виробничого циклу.
Низький рівень організації виробництва	Призводить до порушення ритмічності та перерв в роботі обладнання. Для хлібопекарського виробництва притаманна безперервна обробка сировини від моменту завантаження до отримання готової продукції, а перерва в роботі підприємства призводить до браку продукції та псування сировини.
Асортимент	Оптимізація асортименту дозволить знизити витрати, оптимізувати доходи, розширити ринки збуту. На даний момент перспективним напрямом є виробництва заморожених напівфабрикатів. Крім того, якщо раніше підприємства збільшували обсяги преміальних сортів хліба, то наразі прогнозується зростання виробництва хлібів простої рецептури для отримання можливості купити борошно Аграрного фонду.
<b>Організаційно-управлінські та трудові ризики</b>	
Недосконала система управління персоналом	Призводить до нездатності делегувати повноваження своїм підлеглим, виникнення труднощів в процесі визначення мети і завдань діяльності працівників підприємства, в оцінюванні їх результативності, створення морального клімату, плинності кадрів.
Негнучкість організаційних структур	Призводить до неможливості швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати оперативні управлінські рішення.
Відсутність налагоджених комунікацій	Призводить до інформаційної асиметрії повідомлень, їхнього смислового перевантаження внаслідок надмірної наявності зайвої інформації, викривлення облікової інформації, її несвоєчасність, що негативно впливає на прийняття і реалізацію управлінських рішень.
Відсутність чіткого розподілу повноважень	Призводить до дублювання обов'язків, невиконання обов'язків, прийняття неефективних управлінських рішень, додаткових витрат.
Відсутність належної системи оперативно-виробничого планування	Призводить до додаткових витрат внаслідок перебоїв у виробничому процесі, браку, псування сировини, черствіння готової продукції.
Непрофесійність працівників	Призводить до прорахунків у плануванні, прийнятті і реалізації управлінських рішень.
Відсутність дієвої системи мотивації	Призводить до зниження продуктивності праці, плинності кадрів. Варто зазначити, що середня заробітна плата в галузі значно відстає від рівня зарплати в цілому по Україні, відповідно, плинність кадрів на хлібопекарських підприємствах досягає 30%.

Джерело: сформовано автором

Для зменшення рівня технічних і технологічних ризиків доцільним є застосування сучасної техніки у виробничому процесі (хлібопекарські печі, тістомісильне, тістоподільне, тістооброблювальне, пакувальне обладнання), ефективне планування і використання наявних виробничих потужностей і площ з метою збільшення коефіцієнта використання потужностей, проведення науково-дослідних робіт у сфері технології виробництва з метою впровадження нового асортименту і сучасних технологій виробництва хліба і хлібобулочних виробів.

Після виробничого ризику доцільно розглянути комерційний ризик, який виникає в процесі реалізації товарів і послуг, що зроблені чи куплені підприємцем. Комерційний ризик – це ризик, пов'язаний із ймовірністю виникнення втрат у процесі збуту продукції (послуг) і контактів з контрагентами та партнерами з метою організації продажу [3; 5].

Серед комерційних ризиків виділяють маркетингові ризики (пов'язані із неадекватними результатами маркетингових досліджень та їх нерациональною організацією), збутові ризики (пов'язані із реалізацією виготовленої продукції), ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу продукції (пов'язані із залученням до просування товару посередницьких організацій), ризики непередбаченої

конкуренції (пов'язані зі невизначеністю стратегії поведінки на ринку його суб'єктів).

Більш докладно комерційні ризики хлібопекарських підприємств, причини їх виникнення та наслідки представлені у таблиці 2.

Зниженням маркетингових ризиків виступає докладний маркетинговий аналіз, використання послуг досвідчених спеціалістів та експертів.

Для зниження збутових ризиків доцільно диверсифікувати канали збуту і споживачів продукції, асортимент продукції тощо. Зокрема, останніми роками у структурі виробленої продукції хлібопекарських підприємств збільшується частка елітних сортів хліба, хліба профілактичного призначення, а зменшується частка соціальних сортів хліба. Також підприємства частково можуть диверсифікувати регіони постачання хлібобулочної продукції, незважаючи на те, що радіус збуту, як правило, не перевищує 200 км. Заморожування хліба та напівфабрикатів дозволить розширити регіони поставки хлібобулочної продукції.

Наявність власної торгівельної мережі дозволить значно знизити збутові ризики. Наприклад, ПАТ «Київхліб» разом із Київською міською державною адміністрацією здійснює реалізацію

Таблиця 2

Комерційні ризики хлібопекарських підприємств

Фактори ризику	Наслідки
<b>Маркетингові ризики</b>	
Неправильна організація маркетингових досліджень	Призводить до отримання неадекватних результатів, можливості перехоплення конкурентами ініціативи з впровадження інновацій.
Отримання неадекватних результатів	Призводить до невдалого розроблення маркетингової стратегії, необізнаності та несприйнятті ринком нового продукту, неможливості задовольнити потреби споживачів, втрати споживачів і частки ринку.
<b>Збутові ризики</b>	
Помилки при обґрунтуванні сегментації ринків збуту	Призводить до несприйняття ринком нової продукції через невідповідність якості, ціни тощо.
Помилковий вибір цільового сегменту ринку	Призводить до неможливості реалізації продукції, втрати частки ринку внаслідок відсутності потреби в продукції, низької купівельної спроможності цільової аудиторії, зміни пріоритетів споживачів.
Помилковий вибір стратегії продажу	Призводить до неможливості реалізувати загальну стратегію підприємства внаслідок помилок при визначенні каналів збуту, посередників.
Регулювання цін державою	Призводить до недоотримання доходу та збитків через перевищення собівартості над ціною, встановленою місцевими органами влади. Для хліба і хлібобулочних виробів регулюється граничний рівень рентабельності та граничний рівень торгівельної націнки.
Обмеженість термінів реалізації	Призводить до неможливості реалізації продукції на великі відстані. У хлібопекарній промисловості для збільшення терміну реалізації використовується пакування продукції (збільшення термінів вдвічі), додавання спеціальних домішок.
<b>Ризик взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу продукції</b>	
Неефективна реклама	Призводить до додаткових витрат, зменшення обсягів реалізації внаслідок зменшення покупців, призводить до зниження іміджу підприємства у споживача.
Відсутність зворотного зв'язку зі споживачем	Призводить до зменшення обсягів реалізації продукції внаслідок відсутності інформації і відгуків споживачів для оперативного реагування потреби споживачів та їх задоволення.
<b>Ризик непередбаченої конкуренції</b>	
Поява нових конкурентів	Ризик зменшення частки ринку внаслідок її захоплення конкурентами. Яскравим прикладом для хлібопекарської галузі виступає ситуація із ПАТ «Київхліб», який до 2012 року був єдиним виробником у м. Києві та Київській області з потужністю в 1100 т/добу. Сьогодні підприємство випікає 490 т/добу. Позиції підприємства значно послабилися внаслідок появи на ринку нових конкурентів: ТОВ «Перший Столичний хлібозавод» (Хлібні інвестиції) та ТОВ «Українсько-словенське спільне підприємство «Київський обласний хлібопекарський комплекс» (Кулиничі).
Наявність тіньового ринку	Призводить до недоотримання доходів офіційними виробниками хліба і хлібобулочних виробів. За різними даними, тіньовий ринок хліба і хлібобулочних виробів оцінюють у 40-70%. При цьому тіньові виробники, як правило, не сплачують податків, можуть не дотримуватися технології виробництва хліба.

Джерело: сформовано автором

лізацію проекту зі створення мережі роздрібною торгівлі хлібом та хлібобулочними виробами найвищого попиту в місті Києві.

Як виробничі, так і комерційні ризики впливають на фінансові ризики. Фінансовий ризик характеризується ступенем або мірою відхилення фінансових результатів від сподіваних значень (як правило, в негативний бік) та проявляється у наявних чи потенційних збитках фінансових ресурсів [3].

Виділяють внутрішні фінансові ризики, які виникають у процесі господарської діяльності і які впливають на основні фінансові показники діяльності підприємства та зовнішні фінансові ризики, які залежать загалом від ситуації в країні, тобто від рівня інфляції, від відсоткових ставок та від податкових ставок.

Внутрішні фінансові ризики включають ризик зміни фінансового стану (пов'язані із зменшення ліквідності і платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності) та інвестиційні ризики (пов'язані із реальним та фінансовим інвестуванням).

Більш докладно внутрішні фінансові ризики хлібопекарських підприємств, причини їх виникнення та наслідки представлені у таблиці 3.

Для зменшення фінансових ризиків хлібопекарським підприємствам доцільно оптимізувати структуру активів, значну увагу приділити логістичній діяльності і зменшенню запасів, обгрун-

товано підходити до кредитування покупців і, якщо можливо, зменшувати термін відстрочки за готову продукцію. Однак варто зауважити, що здебільшого великі торговельні мережі диктують умови співробітництва між ними і виробником, а не навпаки.

Важливим для зменшення фінансових ризиків є обгрунтоване прийняття рішень щодо фінансування інвестицій у технічне переоснащення чи модернізацію заводу, що повинно враховувати наявність власних фінансових ресурсів, умови зовнішнього кредитування тощо. Модернізація хлібопекарського підприємства дозволить знизити виробничі ризики, у той же час необгрунтоване фінансування підвищить фінансові ризики і нівелює весь ефект від впровадження інвестицій.

**Висновки і пропозиції.** Дослідження ризиків підприємств хлібопекарської галузі дозволило ідентифікувати причини ризиків та можливі їх наслідки. Таким чином, лише чітко розуміючи сутність ризику та враховуючи галузеві особливості, підприємства хлібопекарської галузі мають змогу оцінити ступінь ризику з метою вибору найефективніших методів управління ним.

**Література:**

1. Васильченко А. Хлебный бизнес: новые реалии – новые задачи [Електронний ресурс] / А. Васильченко // Журнал «Хлебный и кондитерский бизнес». – 2014. – № 8, октябрь 2014 – Режим доступу: [http://ukrhlbprom.org.ua/ua/publikacii/jurnal\\_hlebny-i-konditerskiy-biznes\\_8-oktyabr-2014.html](http://ukrhlbprom.org.ua/ua/publikacii/jurnal_hlebny-i-konditerskiy-biznes_8-oktyabr-2014.html).

Таблиця 3

Фінансові ризики хлібопекарських підприємств

Фактори ризику	Наслідки
<b>Внутрішні фінансові ризики</b>	
Нераціональна структура капіталу підприємства	Призводить до виникнення фінансових втрат, до розбалансованості грошових потоків, виникнення фінансової кризи і навіть банкрутства. Більшість хлібопекарських підприємств характеризується надмірною часткою позикового капіталу, оскільки підприємства обмежені в отриманні кредитів банків то головним джерелом позикового капіталу виступає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.
Нераціональна структура активів підприємства	Призводить до неможливості розрахуватися в строк зі своїми кредиторами через недостатній обсяг ліквідних активів. Проблема ліквідності гостро стоїть перед хлібопекарськими підприємствами, вони постійно відчувають брак обігових коштів внаслідок довготривалого погашення дебіторської заборгованості (у середньому 30 днів від торговельних мереж, незважаючи на термін реалізації в 2-3 дня) та необхідності попередньої оплати за енергоресурси, борошно від Аграрного фонду тощо.
Надмірний обсяг сформованих оборотних активів	Призводить до зниження оборотності активів і збільшення операційного циклу.
Застосування ліберальної кредитної політики	Призводить до додаткових витрат внаслідок інвестування коштів в дебіторську заборгованість та фінансових витрат через безнадійну дебіторську заборгованість.
Невдалий вибір місця інвестиційного об'єкта	Призводить до часткової чи повної втрати інвестиційних коштів.
Значне підвищення цін на будівельно-монтажні роботи, будівельні матеріали, обладнання, сировину	Призводить до збільшення витрат, зменшення доходів і прибутків від вкладення коштів в реальні інвестиції.
Невдалий вибір підрядчика	Призводить до збільшення витрат, зменшення доходів і прибутків від вкладення коштів в реальні інвестиції.
Невдалий вибір фінансових інструментів для інвестування	Призводить до збільшення витрат, зменшення доходів і прибутків від інвестування у фінансові активи, а також можливість втрати всього інвестованого капіталу.
Фінансові ускладнення або банкрутство емітентів;	Призводить до збільшення витрат, зменшення доходів і прибутків від інвестування у фінансові активи, а також можливість втрати всього інвестованого капіталу.
Невдалий вибір комерційного банку для здійснення депозитних операцій	Призводить до неповернення депозитних вкладів.
Прийняття альтернативного фінансового рішення	Призводить до виникнення фінансового збитку в результаті нездійснення певного фінансового заходу чи неприйняття певного фінансового рішення.

Джерело: сформовано автором

2. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник / Л.І. Донець та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
3. Камінський А.Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків / А.Б. Камінський // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 78-85.
4. Костецька Н.І. Особливості стратегічного аналізу витрат хлібопекарських підприємств / Н.І. Костецька // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3(20). – С. 91-96.
5. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
6. Мостенська Т.Л. Проблеми ефективності виробництва хліба і хлібобулочних виробів / Т.Л. Мостенська, М.П. Сичевський, Т.Г. Мостенська // Наукові праці НУХТ. – 2014. – Том 20, № 2. – С. 64-71
7. Ралко О.С. Дослідження ринку хліба та хлібобулочних виробів України // О.С. Ралко / Міжгалузевий наук.-практ. журнал «Проблеми науки» – К.: ЦНТЕІ, ЦДПН ім. Г.М. Доброва НАНУ. – 2012. – № 8. – С. 39-44.
8. Скопенко Н.С. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком // Н.С. Скопенко, О.В. П'янова / Економіка і організація управління. – 2014. – № 1(17), 2(18). – С. 235-243.

**Бойко І.А. Исследование рисков предприятий хлебопекарной отрасли Украины**

**Аннотация.** В статье определены основные проблемы функционирования предприятий хлебопекарной отрасли. Исследованы основные риски, присущие хлебопекарным предприятиям. Идентифицированы факторы и последствия производственных, финансовых и коммерческих рисков предприятий хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** риск, хлебопекарная отрасль, производственный риск, финансовый риск, коммерческий риск.

**Boiko I.A. Investigation risk of enterprises of baking industry of Ukraine**

**Summary.** In the article were defined the main problems of enterprises of the baking industry. The major risks inherent in bakeries were investigated. Were identified factors and consequences of production, financial and commercial risks of enterprises of baking industry.

**Keywords:** risk, bakery industry, production risk, financial risk, commercial risk.