

*Якубенко Ю.Л.,**к.е.н., доцент кафедри обліку, аудиту та управління фінансово-економічною безпекою,**Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет**Одношевна О.О.,**к.е.н., старший викладач кафедри обліку, аудиту та управління фінансово-економічною безпекою,**Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет*

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. У статті розглянуто діючу систему управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах, розкрито недоліки її функціонування. Запропоновано створення служби управління ризиками з врахуванням специфічних особливостей кожного із напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: ризики, господарський ризик, управління ризиками, служба управління ризиками, спеціалізовані сектори, функції служби управління ризиками.

Постановка проблеми. З метою мінімізації ризиків господарської діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно формувати організаційні засади управління ними. Створення служби управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах передбачає передусім формування відповідного організаційного, методичного та інформаційного забезпечення, а також наявність трудових ресурсів, із необхідними знаннями й навичками. Безумовно, провідна роль у прийнятті ризикових рішень належить вищій ланці управління підприємства. Як переконує практика, основними критеріями прийняття більшої частини управлінських рішень у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах нині залишаються минулий досвід та інтуїція керівника. Такий підхід в умовах ринкових відносин є, на нашу думку, не зовсім виправданим. Лише якісний аналіз можливих наслідків може забезпечити ефективність рішень, що приймаються. Отже, без відповідної інформаційно-аналітичної бази прийняття ефективних ризикових рішень ускладнюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню ризиками сільськогосподарських підприємств присвячені праці О.Є. Бездітка [1], Т.М. Борисової [2], В.В. Вітлінського [3], О.Є. Гудзь [4], Р.В. Пікус [5] тощо. Незважаючи на всебічні дослідження природи виникнення ризиків, методів їхнього усунення, потребує поглибленого вивчення формування системного управління ризиками сільськогосподарських підприємств.

Мета статті полягає у розкритті сутності створення та функціонування служби управління ризиками в умовах сільськогосподарського підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність створення в сільськогосподарських підприємствах спеціалізованої служби управління ризиками не викликає сумніву. Можна передбачити покладання функцій з управління ризиками на службу маркетингу підприємства, яка проводить попередню оцінку сильних і слабких сторін організації, загроз і можливостей зовнішнього середовища, тобто збирає значну частину інформації середовища функціонування підприємства.

Однак, урахувавши, що такої служби в сільськогосподарських підприємствах, за усієї її необхідності, ще практично не існує, то доцільно створити самостійний підрозділ з управління ризиками. Основним цільовим призначенням служби управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах є своєчасна ідентифікація, шкалування, вимір і взаємоузгодження ризиків із цілями, об'єктами, суб'єктами та ресурсами.

Як доводить практика, організаційна структура сільськогосподарських підприємств найчастіше є лінійно-функціональною. При цьому можна передбачити, що кожний функціональний підрозділ може самостійно здійснити управління ризиками у своїй сфері діяльності. Однак практично всі фактори ризику взаємопов'язані, що зумовлює необхідність наявності окремого спеціалізованого підрозділу, спроможного збирати, обробляти та координувати цю інформацію та приймати відповідні рішення. Також слід наголосити, що зі збільшенням розмірів підприємства, коли зростає й обсяг інформації та кількість взаємозв'язків, наявність самостійного структурного підрозділу, який відповідає за управління ризиками на підприємстві, стає нагальною. Більше того, жоден окремо взятий функціональний підрозділ не може управляти господарськими ризиками.

Вивчення організаційної структури ТОВ «Агро-Овен» дозволило встановити, що існуюча служба безпеки, яка має своїм завданням попереджувати настання можливих небезпек, займається в основному розв'язанням технічних завдань з попередження ситуацій виникнення пожежі, крадіжок, особистої безпеки керівництва підприємства. Отже, ризики, джерелом яких є економічні фактори, залишаються без цілеспрямованого впливу управлінського апарату підприємства. При цьому така служба безпеки діє лише у великих підприємствах Дніпропетровської області. Як свідчить досвід розвинених країн світу, структура підрозділів, що займається управлінням ризиками на підприємствах, залежить від специфіки їх діяльності, розмірів, наявності ресурсів. Урахувавши специфіку підприємств досліджуваної галузі, вважаємо за доцільне виділити три напрями організації служби управління ризиками. Перший напрям рекомендуємо для великих сільськогосподарських підприємств, який передбачає удосконалення організаційної їх структури на основі розширення функцій технологічних підрозділів з управління ризиками або створення самостійного підрозділу, який здійснюватиме практично весь процес управління ризиками за винятком прийняття рішень щодо найбільш ризикових ситуацій, оскільки це функція вищої ланки менеджменту.

Із вищевикладеного випливає, що цій службі буде відведено консультативну роль, оскільки її керівництво не може мати прямого впливу на характер і час прийняття рішень. Слід

зазначити, що практично всі великі сільськогосподарські підприємства диверсифіковані, мають кілька напрямів діяльності, до яких відносять рослинництво, тваринництво і виробництво з повною або частковою переробкою власної продукції. Запропонована служба управління ризиками може мати у своїй структурі такі блоки: сектор управління ризиками у рослинницькій галузі підприємства; сектор управління ризиками у тваринницькій галузі підприємства; сектор управління ризиками у переробному виробництві підприємства; група моніторингу й оцінки ризиків; група розробки та реалізації методів управління ризиками; група управління у кризових ситуаціях; банк даних інформації (рис. 1).

Відповідно до запропонованої структури служби управління ризиками, діяльність спеціалізованих секторів повинна бути спрямована на врахування специфічних особливостей кожного із напрямів діяльності сільськогосподарського підприємства. Для цього спеціалісти з управління виділених секторів повинні вміти виявляти й оцінювати фактори ризиків, які властиві кожній із зазначених областей. Так, при прийнятті рішень щодо розміщення та площ посівів тих чи інших сільськогосподарських культур фахівці з управління ризиками повинні розрахувати вплив якісного складу ґрунту, можливих опадів і температурного режиму на очікуваний урожай, а також знати та вміти оцінювати вплив кон'юнктурних коливань на відповідному ринку. Необхідно зазначити, що у кожному напрямі діяльності сільськогосподарських підприємств, які зображені на рисунку окремими секторами, можуть бути виділені вузькі зони господарювання, відповідно до спеціалізації у рослинництві, тваринництві й переробному виробництві. Таке виділення є доцільним для моногосподарств, які займаються лише одним напрямом, але мають достатньо чіткі відмінності (наприклад, вирощування зернових, соняшнику і т. д.). Основним критерієм для розмежування може бути частка того або іншого напрямку в загальному обсязі господарської діяльності підприємства. Запропонована служба управління ризиками в сільськогоспо-

дарських підприємствах має бути наділена широкими функціями. При цьому однією із найбільш істотних функцій є розробка та використання методології виявлення й оцінки рівня ризику, яка враховує специфічні особливості підприємства. Отже, найбільшої уваги в запропонованій структурі заслуговує група моніторингу й оцінки ризиків, яка повинна безпосередньо взаємодіяти з усіма іншими функціональними підрозділами, не лише одержувати від них необхідну для аналізу інформацію, а й допомагати їм в оцінці своїх специфічних ризиків (кадрових, фінансових та ін.). Конкретний перелік функцій цього блоку залежить від визначених завдань, реального стану підприємства, зовнішнього середовища та інших умов. Тим не менше, до типових його функцій можна віднести: пошук потенційно можливих відхилень від поставлених цілей (запланованих показників); відбір найбільш впливових факторів ризику; розрахунок показників ризику (їх ймовірностей та можливих відхилень); встановлення допустимих меж ризиків; визначення взаємозв'язку та взаємозалежності між різними факторами ризику.

Зазначимо, що важливою функцією служби управління ризиками є опрацювання та вибір адекватних методів управління. Основними напрямками управління ризиками діяльності сільськогосподарських підприємств слід вважати: мінімізацію рівня впливу ризику; компенсацію негативних наслідків; локалізацію ризиків – цілеспрямоване вкладення коштів у діяльність із високим рівнем ризику. До основних інструментів мінімізації рівня впливу ризику доцільно віднести: лімітування; одержання додаткової інформації; диверсифікація; завоювання нових ринків; відмову від співпраці з невідомими та поганою репутацією посередниками; укладення довгострокових договорів; укладення контрактів на перевезення вантажів; введення попередньої оплати для торгових посередників та ін.

Серед важливих методів компенсації негативних наслідків доцільно виділити: страхування; самострахування; резервування; прийняття спонсорської допомоги та ін. Такий інструмент, як локалізація ризику, передбачає створення вен-

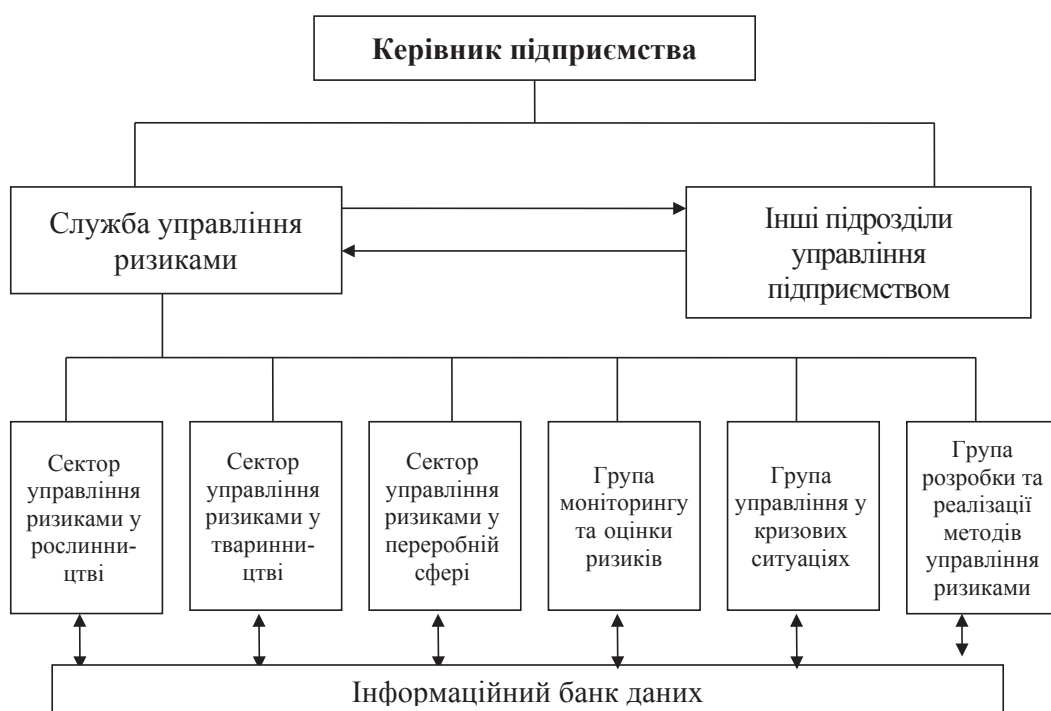


Рис. 1. Схема організації управління ризиками у великих сільськогосподарських підприємствах

чурних груп. При цьому лімітування є одним із дієвих методів управління ризиками для сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. У зв'язку із цим підприємствам галузі необхідно приділяти особливу увагу нормуванню та й ефективності використання всіх видів ресурсів.

Одержання додаткової інформації, як метод зниження рівня ризиків, сприяє нейтралізації та зменшенню невизначеності. Повнота інформації визначається співвідношенням необхідної та існуючої в момент прийняття управлінських рішень. Якщо інформації недостатньо, приймаються додаткові заходи для її залучення. Додаткова інформація підвищує обґрунтованість рішень, що будуть прийняті. За допомогою оперативної, достовірної та цінної інформації постає можливість більш ефективно управляти ризиками. Одержати додаткову інформацію можна за допомогою разових польових досліджень, постійного моніторингу стану елементів внутрішнього та зовнішнього середовища або залучення їх від спеціалізованих фірм.

Важливим методом мінімізації ступеня впливу ризиків є диверсифікація, яка передбачає розподіл зусиль і капіталовкладень між різними видами діяльності, безпосередньо не пов'язаними один з одним. При використанні диверсифікації негативні наслідки від одного виду діяльності можуть компенсуватися позитивними результатами від іншого. Наслідком диверсифікації можуть бути синергетичні ефекти, які виявляються у зниженні загальних витрат і виникають за рахунок багатфункціонального використання ресурсів.

В економічних умовах сьогодення для зниження ступеня ризиків, особливо пов'язаних із діяльністю на ринку, ефективним методом є завоювання нових ринків. Такий метод дозволяє розширити збут своєї продукції та компенсувати можливі збитки від роботи на одному цільовому ринку за рахунок успіху на іншому.

Відмова від невідомих посередників дозволяє уникнути збитків від взаємодії із недобросовісними агентами ринку. Лише наявність достовірної й перевіреної інформації про діяльність торговельних посередників, постачальників, інформаційних і рекламних агентств може бути гарантом укладення угод.

Укладення довгострокових договорів із різними посередниками також дає змогу мінімізувати ступінь ризику, орієнтуючи підприємство на постійні відносини з надійними партнерами. Для окремих стадій відтворювального процесу можливо використати й інші специфічні методи управління ризиками з метою мінімізації ступеня ризиків. Залежно від специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств таких методів може бути більше, і кожний із них може мати більшу або меншу значимість.

Серед методів компенсації негативних наслідків для сільськогосподарських підприємств необхідно виділити страхування у спеціалізованих компаніях, які мають очевидні переваги. Однак використання цього способу може бути обмежено тим, що не всі види ризиків приймаються до страхування. Окрім того, якщо імовірність настання несприятливої події дуже висока, то страхові компанії або не страхують даний вид ризику, або вводять дуже високі платежі. За кордоном залежно від специфіки діяльності фірми можуть застрахувати ризики не лише прямої, а й непрямой дії, такої як ризик помилки працівника підприємства; ризик збитків від хвороби керівника та провідного фахівця.

Самострахування доцільно, якщо вартість майна, яке страхується, відносно невисока порівняно із майновими і фінансовими критеріями бізнесу. Однак важливо пам'ятати, що стра-

ховий резервний фонд є мертвим, який не приносить прибутку. Самострахування із точки зору ефективності управління пов'язано із підвищенням гнучкості ризик-менеджменту і збереженням контролю над коштами. При цьому достатньо складно визначити оптимальний розмір страхових фондів, оскільки необхідно вибирати між бажанням знизити витрати по виплатах страхових премій і прагненням зменшити розмір можливих фінансових втрат.

На відміну від самострахування резервування передбачає виділення не грошових коштів, а створення матеріальних резервних фондів. Цей метод характеризується тими ж перевагами та недоліками, що й самострахування, але вимагає при цьому додаткових площ для складування резервного фонду.

Прийняття спонсорської допомоги від інших суб'єктів господарювання не є популярним методом, але можливе як варіант компенсації негативних наслідків.

Локалізація ризиків, яка здійснюється шляхом створення венчурних підприємств або підрозділів для роботи із високоризиковими проектами. Використання цього напрямку характерно для ризикового топ-менеджменту та у випадку ймовірності одержання дуже високого прибутку.

Вибір конкретного способу реакції на ризики залежить від величини можливих результатів, імовірності їх виникнення, наявних у підприємства ресурсів і психологічних особливостей фахівців, які приймають рішення. Необхідно зазначити, що в сільськогосподарських підприємствах існує чітка відмінність щодо впливу різних факторів ризику, які вимагають неоднакових підходів до управління ними. Так, фахівець з управління ризиками повинен виділяти ризики, які можна страхувати і які не підлягають страхуванню, а також визначати абсолютно різні методи, що вимагають спеціальних знань. Так, при роботі з ризиками, які страхуються, більше потрібні юридичні знання, оскільки у даному випадку основною метою є пошук надійного страхувальника та укладення вигідного контракту. Для ризиків, які не страхуються, особливе значення має визначення найбільш оптимальної поведінки відносно кожного із них. Це, у свою чергу, потребує не лише специфічних знань, наявності визначеної інформації, але й інтуїції.

Основною метою групи управління у кризових ситуаціях є запобігання банкрутству підприємства, для чого воно повинно вести контроль основних показників фінансової стійкості й ефективності ризикових управлінських рішень, що приймаються. Інформаційне забезпечення системи управління ризиками має здійснюватися на основі створення й підтримки інформаційного банку даних, який включає в себе каталог факторів ризику, архів моніторингу ризиків, банк методів аналізу ризиків, банк методів управління ризиками з описом наслідків.

Побудова системи управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах повинна враховувати, що у цій сфері доцільно виділяти два самостійних напрями. Перший напрям передбачає екстремне реагування на незаплановані зміни, а другий – стратегічне управління ризиками. Ефективне управління ризиками можливе лише за тісної взаємодії цих напрямів. Слід зазначити, що запланована структура може бути доповнена й іншими напрямами, доцільність введення яких визначається специфікою підприємства і залежить від вищої ланки його менеджменту.

Безперечно, будь-які пропозиції щодо формування в організаційній структурі нових підрозділів завжди супроводжуються додатковими витратами, що тягне за собою негативну реакцію. Однак основним аргументом доцільності створення спеціаль-

ного підрозділу з управління ризиками є його призначення – нейтралізація або мінімізація втрат і створення умов для одержання максимального прибутку.

Для невеликих сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах посилення невизначеності на основі управління ризиками господарської діяльності доцільно створити інформаційно-консультаційну службу. Організаційно-правові форми і статус можуть бути різними. За результатами дослідження це може бути незалежна організація або структурний підрозділ департаменту агропромислового розвитку області, який, на нашу думку, є найбільш економічно доцільним.

Висновки. Доведено, що з метою мінімізації ризиків господарської діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно формувати організаційні засади управління ними. Використання ризик-менеджменту в сільськогосподарських підприємствах передбачає створення у першу чергу відповідного організаційного, методичного та інформаційного забезпечення, а також наявність трудових ресурсів, які мають необхідні знання і навички. Виділено варіанти формування спеціалізованого підрозділу з управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах: виконання функцій з управління ризиком службою маркетингу; створення спеціалізованої служби управління ризиками, а пріоритетними напрямками діяльності повинні стати оперативне реагування на незаплановані зміни та стратегічне управління ризиками.

Література:

1. Бездітко О.Є. Управлінські аспекти ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств / О.Є. Бездітко // Вісник ЧДТУ. – 2012. – Вип. 29. – Т. 3. – С. 58–63.
2. Борисова Т.М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві / Т.М. Борисова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 7(49). – С. 116–121.

3. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : [навч.-метод. посіб.] / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
4. Гудзь О.Є. Ризики в системі управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств / О.Є. Гудзь // Агроінком. – 2007. – № 5. – С. 92–95.
5. Пікус Р.В. Оцінка підприємницького ризику / Р.В. Пікус // Фінанси України. – 2004. – № 5. – С. 88–93.

Якубенко Ю.Л., Одношевная О.А. Особенности создания службы управления рисками в сельскохозяйственных предприятиях

Аннотация. В статье рассмотрена действующая система управления рисками в сельскохозяйственных предприятиях, раскрыты недостатки ее функционирования. Предложено создание службы управления рисками с учетом специфических особенностей каждого из направлений деятельности сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: риски, хозяйственный риск, управление рисками, служба управления рисками, специализированные секторы, функции службы управления рисками.

Yakubenko Yu.L., Odnoshevna O.A. The features of establishment of risk management service in agricultural enterprises

Summary. The article considers the current system of risk management in agricultural enterprises; it was revealed the shortcomings of its operation. It was proposed a way of creation a risk management service, taking into account the specific characteristics of each of the activities in the agricultural enterprises.

Keywords: risk, economic risk, management risk, service risk management, specialized sectors, service functions of risk management.