

УДК 330.131.7:658

Николюк О.М.,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій  
і моделювання систем  
Житомирський національний агроекологічний університет

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Nykolyuk O.M.,  
cand.sc.(econ.), assoc. prof., assistant professor at the department  
of computer technologies and modeling of systems  
Zhytomyr National Agroecological University

### EVALUATION OF USAGE THE AGRICULTURAL ENTITIES' COMPETITIVE POTENTIAL

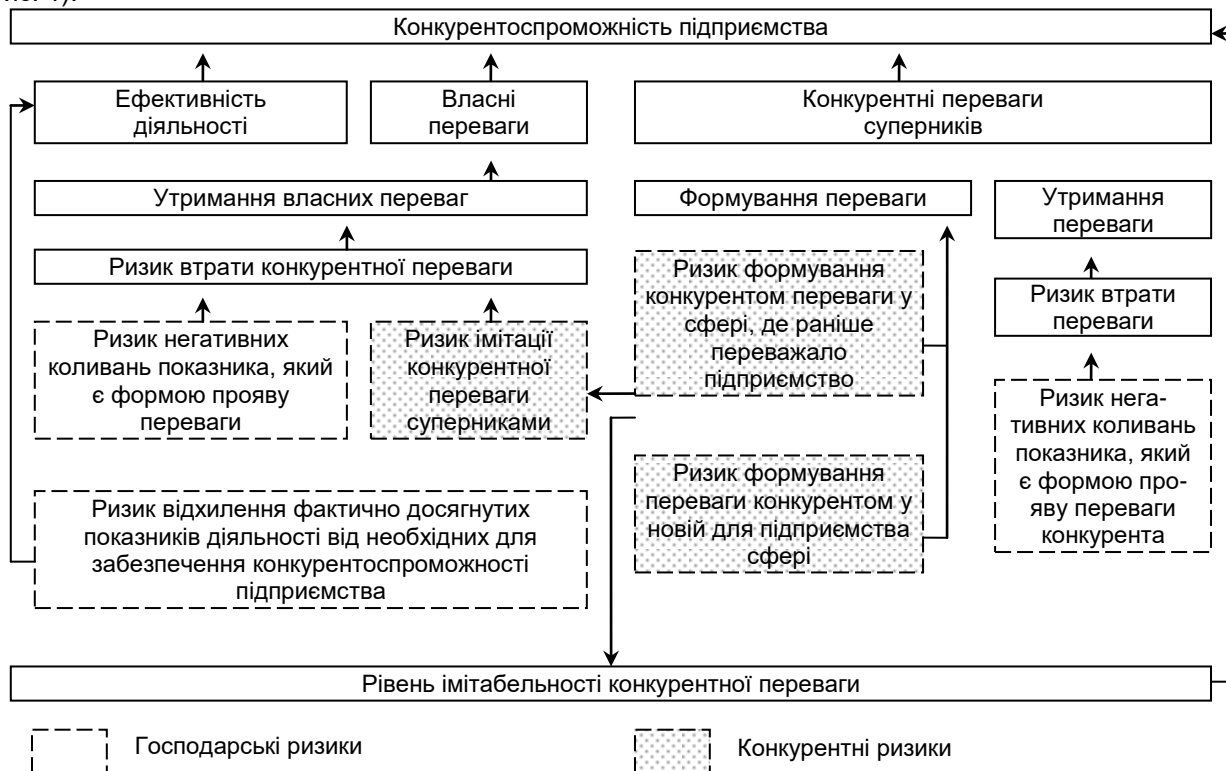
**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентними перевагами (як власними, так і суперників), основною характеристикою яких є рівень їх стійкості. Здатність суб'єкта агробізнесу зберігати переваги протягом тривалого часу напряму залежить від рівня невизначеності його внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас умовою довготривалого утримання вигідних конкурентних позицій підприємства є достатній рівень ефективності, яка залежить від випадковості та непередбачуваності природно-кліматичних умов, кон'юнктури ресурсних ринків і ринків сільськогосподарської продукції, політики держави тощо. Дія невизначеності зумовлює виникнення ризиків сільськогосподарського товаровиробника, які прямо або опосередковано впливають на його конкурентоспроможність. Враховуючи зазначене, забезпечення конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств передбачає формування та імплементацію дієвої системи ризик-менеджменту, що має забезпечити мінімізацію негативних впливів підприємницького ризику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління ризиками сільськогосподарських товаровиробників останніми роками набуло значної популярності. Вагомий внесок у розвиток вітчизняної ризикології належить Г. І. Великоіваненку та В. В. Вітлінському [1], В. М. Гранатурову [2], С. М. Ілляшенко [3] та ін. Системні дослідження з питань ризиковості сільськогосподарського виробництва знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема В. А. Кардаша [4], А. П. Минки [6], С. І. Наконечного та С. С. Савіної [7], В. В. Чепурка [13] та ін. Основними напрямками їх досліджень були ідентифікація ролі ризик-менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю підприємства; систематизація ризиків сільськогосподарських товаровиробників 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. В. Леднев [5], Є. М. Смирнов [11], В. В. Холод [12]. Враховуючи цінність наукових доробок перелічених та інших вчених-економістів, слід однак підкреслити необхідність поглибленого вивчення ролі ризик-менеджменту в управлінні конкурентоспроможністю суб'єктів бізнесу та подальшої адаптації існуючих підходів управління ризиком до особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств.

**Постановка завдання.** Об'єктом дослідження є процес управління ризиками сільськогосподарських підприємств. Предметом дослідження визначено теоретико-методичні положення ризик-менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Метою дослідження є обґрунтування особливостей управління ризиками сільськогосподарських підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. Завданнями дослідження визначено: 1) оцінка ролі управління ризиками у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; 2) обґрунтування методики оцінювання ризиків підприємств агробізнесу; 3) розробка інструментарію управління основними ризиками виробників сільськогосподарської продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі ризиків лежать непередбачувані випадкові коливання результатів господарської діяльності підприємства. Ризик зниження рівня конкурентоздатності пов'язаний із ризиками: 1) втрати власних конкурентних переваг; 2) формування та утримання переваг конкурентами; 3) зниження ефективності. Кількісно конкурентні переваги відображаються у формі показників господарської діяльності, значення яких мають бути кращими, ніж у конкурентів. Що ж стосується ефективності діяльності підприємства, то важливим є збереження

результативних показників господарювання на достатньому для забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу рівні. Чим більшим розмахом варіації характеризуються показники, які є формою прояву конкурентних переваг та ефективності, чим більш ймовірними є їх коливання у негативний для підприємства бік, тим вищий ризик зниження конкурентоспроможності. Випадкові коливання показників господарської діяльності пропонується розділяти на такі, що спричинені або діями конкурентів, або іншими чинниками. Ризики втрати конкурентних переваг через невизначеність поведінки суперників належать до конкурентних ризиків, а всі інші – до господарських (рис. 1).



**Рис. 1. Види ризиків, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства**

*Джерело: власна розробка*

Комплекс заходів зі скорочення негативних впливів ризиків формує систему ризик-менеджменту, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на фактори ризику. Однак безпосередньому впровадженню конкретних заходів управління ризиками має передувати їх діагностика – якісний аналіз – та кількісна оцінка. Якісний аналіз ризиків підприємства полягає у виявленні ризиків, які мають вплив на результативність його господарської діяльності, із подальшою ідентифікацією джерел їх формування – факторів ризиків. Оскільки заходи ризик-менеджменту зазвичай потребують інвестування коштів, важливо визначити, які із ризиків найбільш значущі для суб'єкта господарювання, що здійснюється на основі результатів кількісного оцінювання.

Ключова відмінність господарських та конкурентних ризиків полягає саме у можливості їх числового вимірювання. Зокрема оцінка господарського ризику пов'язана із кількісним описанням розмаху варіації результативних показників ефективності і конкурентоспроможності та ймовірності їх коливань у негативний для підприємства бік, для чого широко використовуються методи статистичного аналізу динамічних рядів. Водночас поведінка конкурентів практично не піддається математичному описанню, а спроби оцінити ймовірність формування переваг конкурентами характеризуються високим рівнем суб'єктивізму та ненадійності. Оскільки виділити найбільш вагомні ризики конкуренції на основі результатів їх кількісного оцінювання дуже складно, а впливати на дії суперників неможливо, основним напрямом управління конкурентними ризиками має стати безперервне оновлення джерел конкурентоспроможності шляхом створення майбутніх конкурентних переваг. Це знизить чутливість підприємства до: 1) можливості імітації переваги конкурентами; 2) формування суперниками нової переваги; 3) втрати цінності переваги для споживача.

З огляду на те, що формування майбутніх конкурентних переваг є питанням не ризик-менеджменту, а стратегічного управління конкурентоспроможністю, традиційний інструментарій управління ризиками у дослідженні слід розглядати у межах зниження виключно негативної дії господарських ризиків.

Найбільше дискусій серед дослідників виникає у сфері кількісного вимірювання ризику. На основі теоретичного аналізу природи останнього встановлено, що у процесі кількісної оцінки господарського ризику необхідно враховувати такі його характеристики:

1) форму прояву ризику у вигляді показника, узагальнюючого варіацію результатів діяльності, у ролі якого рекомендується використовувати семикомпонентний коефіцієнт ризику [13, с. 172–214];

2) міру вагомості (значущості), що враховує потенційні втрати від ризику. Її пропонується оцінювати на основі коефіцієнтів еластичності рівня рентабельності, які відобразатимуть, на скільки відсотків зменшиться рівень рентабельності, якщо показник пов'язаний із дією ризику, скоротиться на 1 %.

Наразі однією із найбільш вживаних є методика оцінки ризику запропонована Б. Боемом [14], згідно із якою показник ризику визначається як добуток ймовірності настання ризикової події та можливих втрат. Адаптуючи цю методику до вищевикладеної логіки, у ролі міри ризику використано коефіцієнт ризику, який визначатиметься як зважений семикомпонентний коефіцієнт:

$$R_i = \omega_i K_{7i}, \quad (1)$$

де  $K_{7i}$  – семикомпонентний коефіцієнт  $i$ -го виду ризику, який враховує статистичні характеристики коливань результативного показника навколо очікуваного рівня (чим вищий рівень цього коефіцієнта, тим більш ймовірними є його негативні відхилення);  $\omega_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го ризику.

Коефіцієнт вагомості розраховується шляхом нормування коефіцієнтів еластичності:

$$\omega_i = \frac{|E_i|}{|E_i|^{\max}}, \quad (2)$$

де  $\omega_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го ризику,  $E_i$  – коефіцієнт еластичності рівня рентабельності за показником  $i$ -го ризику;  $|E_i|^{\max}$  – максимальне у межах оцінюваних ризиків значення коефіцієнта

еластичності;  $E_i = \frac{I_{2i} - I_{1i}}{I_{1i}} \div \frac{Q_{2i} - Q_{1i}}{Q_{1i}}$ , де  $Q_{1i}$ ,  $Q_{2i}$  – значення показника  $i$ -го ризику;  $I_{1i}$ ,  $I_{2i}$  – рівень рентабельності при значеннях показника  $i$ -го ризику  $Q_{1i}$  та  $Q_{2i}$ , відповідно.

За результатами кількісного оцінювання, а також із використанням шкали коефіцієнта ризику, визначеної за допомогою методу імітаційного моделювання (до 0,056 – низький рівень ризику; 0,057–0,100 – помірний; 0,101–0,147 – середній; 0,148–0,208 – підвищений; вище 0,208 – високий рівень ризику), здійснюється порівняльна оцінка господарських ризиків та їх ранжирування. Перевагою окресленого методичного підходу є використання кількісних, а не якісних методів оцінювання, точність яких значно вища через відсутність суб'єктивізму експертних оцінок. Запропоновану методику реалізовано на прикладі оцінки господарських ризиків виробників зернових і зернобобових та соняшнику (табл. 1). З даних таблиці 1 видно, що найбільш істотним для виробників зернових і зернобобових є ризик зниження питомої ваги реалізованої продукції, а для виробників насіння соняшнику – зниження ціни.

**Таблиця 1**

**Результати оцінки ризиків зниження рівня врожайності, ціни та частки реалізованої сільськогосподарської продукції у підприємствах України**

Вид ризику	Показник				Рівень ризику
	семикомпонентний коефіцієнт, $K_7$	коефіцієнт еластичності, $ E $	коефіцієнт вагомості, $\omega$	рівень ризику, $R$	
1	2	3	4	5	6
<i>Зернові та зернобобові</i>					
Зниження врожайності	0,16	154,8	0,08	0,01	низький
Зниження ціни	0,14	40,5	0,02	0,00	низький
Зниження частки реалізації	0,21	2006,0	1,00	0,21	високий
<i>Соняшник</i>					
Зниження врожайності	0,09	66,1	0,20	0,09	помірний

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Зниження ціни	0,19	56,7	0,17	0,19	підвищений
Зниження частки реалізації	0,04	331,0	1,00	0,04	низький

Примітка: коефіцієнт еластичності визначено на основі даних про рівні врожайності, продуктивність тварин, ціни та часток реалізованої продукції у 2013 та 2014 р.

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України [8; 9].

Після оцінки ризиків та виділення найбільш вагомих із них підприємство розробляє та обґрунтовує систему заходів з управління ними. Залежно від результатів ранжирування ризиків підприємство може: 1) відмовитись від подальшого впливу на фактори ризику (якщо його рівень низький); 2) відмовитись від ризику (якщо його рівень високий); 3) знизити ризик; 4) ухилитись від ризику шляхом його передачі. У ризик-менеджменті здебільшого використовують два останні способи управління (табл. 2).

Таблиця 2

Основні інструменти управління ризиками у сільськогосподарських підприємствах

Інструмент управління	Захід ризик-менеджменту	Особливості інструменту управління ризиками
<i>Зниження ризику</i>		
Горизонтальна диверсифікація	Галузева диверсифікація	Додаткові витрати на збір/купівлю інформації про нові галузі та на їх освоєння.
	Продуктово-асортиментна диверсифікація	Вирощування культур, що характеризуються оберненим кореляційним зв'язком рівнів врожайності, цін.
Оптимізація виробничих процесів	Використання технічних та технологічних засобів, які знижують варіабельність показників діяльності.	Сучасна техніка, зрошення, оптимізація раціону годівлі, превентивні огляди тварин та обслуговування техніки тощо.
	Використання мінімуму ризику як критерію оптимізації господарських процесів.	Заміна детермінованих моделей оптимізації діяльності на стохастичні.
	Мінімізація ризиків несвоєчасності проведення сільськогосподарських робіт.	Мережеве планування послідовності виконання сільськогосподарських робіт.
Фінансування ризику	Формування резервних фондів фінансування втрат від ризику.	Можливе застосування інструмента на засадах сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.
<i>Передача ризику</i>		
Страховання	Страховання врожаю, тварин.	Врахування співвідношення витрат на страхування та потенційних втрат шляхом оптимізації площі застрахованих посівів та/або частки застрахованого поголів'я.
	Страховання доходів від врожаю, від продукції тваринництва.	
Інтеграція	Вертикальна інтеграція.	Більш доступними стають такі інструменти ризик-менеджменту як галузева диверсифікація, хеджування.
	Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація.	Розподіл ризиків (особливо ринкових) між членами кооперативу.
Хеджування	Ф'ючерсні контракти.	Встановлення ціни продажу із правом скористатись сприятливою кон'юктурою.
	Форвардні контракти.	
	Опціони.	

Джерело: власна розробка

До найбільш дієвих інструментів ризик-менеджменту, які властиві сільськогосподарським підприємствам, належать страхування врожаю та тварин (доцільно застосовувати положення теорії ігор); врахування ступеня та напряму кореляції рівнів врожайності різних сільськогосподарських культур, що дасть можливість перекрити недобір врожаю однієї культури додатковими обсягами інших; мережеве планування сільськогосподарських робіт методом PERT; вертикальна та горизонтальна інтеграція тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Рівень конкурентоспроможності підприємства напряму залежить від його здатності знижувати негативні впливи підприємницьких ризиків, які виникають у всіх сферах господарської діяльності. Ризики суб'єкта господарювання формуються під дією невизначеності його зовнішнього та внутрішнього середовища і включають господарські та конкурентні ризики. Через складність кількісного оцінювання та неможливість впливати на дії конкурентів, негативні ефекти від ризиків конкуренції нівелюються тільки через активність господарюючого суб'єкта у напрямку формування майбутніх конкурентних переваг. Управління ж

господарськими ризиками передбачає їх якісний аналіз, кількісну оцінку та вибір й імплементацію заходів ризик-менеджменту.

### Література

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К. : Зв'язок, 2000. – 160 с.
3. Ілляшенко С. М. Аналіз і кількісна оцінка екологічного ризику в інвестиційних проектах / С. М. Ілляшенко // *Фінанси України*. – 1997. – № 8. – С. 85–89.
4. Кардаш В. А. Экономика оптимального погодного риска в АПК (теория и методы) / В. А. Кардаш. – М. : Агропромиздат, 1989. – 167 с.
5. Леднев М. В. Оценка и управление конкурентными рисками и рисками конкурентного позиционирования в современных условиях / М. В. Леднев // *Современная конкуренция*. – 2015. – № 1 (49). – С. 54–65.
6. Минка А. П. Управління підприємницьким ризиком в агробізнесі : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / А. П. Минка; Ін-т аграр. економіки УААН. – К., 2001. – 22 с.
7. Наконечний С. І. Погодний ризик АПК: адаптивне моделювання, економічне зростання та прогнозування / С. І. Наконечний, С. С. Савіна. – К. : ДЕМИУР, 1998. – 186 с.
8. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2014 рік : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 84 с.
9. Сільське господарство України за 2014 рік : статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К. : Державна служба статистики України, 2015. – 380 с.
10. Смирнов Є. М. Конкурентний ризик в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / Є. М. Смирнов // *Вісн. Східноєвропейського ун-ту економіки і менеджменту*. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 86–94.
11. Холод В. В. Оцінка конкурентних ризиків у системі стратегічного маркетингового управління ризиками / В. В. Холод // *Вісн. Одеського нац. ун-ту*. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 3 (3). – С. 131–135.
12. Чепурко В. В. Экономический риск аграрного производства: теория, методы оценки, управление / В. В. Чепурко. – Симферополь : Таврия, 2000. – 308 с.
13. Boehm B. *Software Risk Management* / B. Boehm. – Washington, DC : IEEE Computer Society Press, 1989. – p. 115–147.

### References

1. Vitlinskyi, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriumnystvii* [Risk-management in economics and entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine, 480 p.
2. Hranaturov, V.M., and Shevchuk, O.B. (2000), *Ryzyky pidpriumnytskoi diialnosti: Problemy analizu* [Risks of business: problems of analysis], Zviatok, Kyiv, Ukraine, 160 p.
3. Illiashenko, S.M. (1997), "Analysis and quantitative evaluation of environmental risk in investment projects", *Finansy Ukrainy*, no. 8, pp. 85–89.
4. Kardash V. A. (1989), *Ekonomika optimalnogo pogodnogo riska v APK (teoriya i metody)* [Economy of optimal weather risk in agriculture (Theory and Methods)], Ahropromizdat, Moscow, Russia, 167 p.
5. Lednev, M.V. (2015), "Assessment and management of competitive risks and risks of competitive positioning in current conditions", *Sovremennaya konkurentsia*, no. 1 (49), pp. 54–65.
6. Mynka, A.P. (2001), "Business risk management in agribusiness", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.06.02, IAE UAAN, Kyiv, Ukraine, 22 p.
7. Nakonechnyi, S.I., and Savina, S.S. (1998), *Pohodnyi ryzyk APK: adaptivne modeliuvannia, ekonomichne zrostannia ta prohnozuvannia* [Weather risk in Agriculture: adaptive modeling, economic growth and forecasting], Kyiv, DEMIUR, Ukraine, 186 p.
8. State Statistics Service of Ukraine (2015), *Osnovni ekonomichni pokaznyky vyrobnytstva produktsii silskoho hospodarstva v silskohospodarskykh pidpriumstvakh za 2014 rik : statystychnyi biuletyn* [Main economic indicators of agricultural production in the agricultural enterprises for 2014 : statistical bulletin], Kyiv, Ukraine, 84 p.
9. State Statistics Service of Ukraine (2015), *Silske hospodarstvo Ukrainy za 2014 rik : statystychnyi zbirnyk* [Agriculture of Ukraine, 2014: statistical yearbook], Kyiv, Ukraine, 380 p.
10. Smyrnov, E.M. (2013). "Competitive risk in the competitiveness management of enterprise", *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, Ser.: *Ekonomika i menedzhment*, no. 2, pp. 86–94.
11. Kholod, V.V. (2013), "Evaluation of competitive risks in the system of strategic marketing risk-

management”, *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, no. 3 (3), Vol. 18, pp. 131–135.

12. Chepurko, V.V. (2000), *Ekonomicheskyy risk agrarnogo proizvodstva: teoriya, metody otsenki, upravleniye* [The economic risk of agricultural production: theory, methods of assessment, management], Tavryia, Simferopol, Ukraine, 308 p.

13. Boehm, B. (1989), “*Software Risk Management*”, Washington, DC, IEEE Computer Society Press, USA, p. 115–147.

*Рецензент: д.е.н., професор Житомирського національного  
агроекологічного університету В.В. Зіновчук*