

**Т. М. Харченко к.е.н.,**  
**Сумський національний аграрний університет**  
**Zirka-84@ukr.net**  
**А.В. Шестакова к.е.н.,**  
**ПрАТ ВНЗ “Міжрегіональна академія управління персоналом”,**  
**м. Київ**

## **РОЛЬ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Постановка проблеми.* Сучасні умови господарювання характеризуються підвищенням рівня ризикованості внутрішнього та зовнішнього середовища, що є значною загрозою для формування стійкого розвитку підприємства. Виходячи з цього, обґрунтованим постає питання оцінки характеру ризику підприємства на основі його ризикостійкості. Застосування дієвих заходів щодо оцінки ризикозахищеності підприємства є одним з ефективних шляхів забезпечення його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Сьогодні вже існує певний сформований науковий погляд щодо формування ризик менеджменту в галузі сільського господарства. Значна кількість підходів сучасних науковців говорить про сформованість наукової проблематики. Разом з тим, підхід до розвитку ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств продовжує досліджуватися і розвиватися як сучасними так і західними науковцями, зокрема: Балезентіс Т., Горго І. О., Євтушенко Г.В., Подольчак Н. Ю., Лисенко В., Литвинчук І., Ліпінська І. та інші.

*Формулювання цілей статті.* Метою статті є оцінка рівня ризикостійкості сільськогосподарських підприємств Сумської області з урахуванням сукупності показників діяльності підприємств.

*Виклад основного матеріалу досліджень.* Необхідність врахування ресурсного потенціалу при діагностиці ризикостійкості полягає у тому, що розвиток підприємства в цілому залежать від наявності та достатності відповідних ресурсів. Під час аналізу ресурсної складової діяльності підприємства необхідно виділяти такі 4 групи ресурсів: фінансові, виробничі (основний і оборотний капітал), трудові та управлінські [1, с. 290].

Загалом до ключових характеристик усіх показників, що можуть застосовуватися для оцінювання ресурсного потенціалу підприємства і є принциповими в процесі аналізу, відносяться форма вираження та можливість виміру показників [2, с. 100]. За можливістю вимірювання показники поділяються на показники, спосіб розрахунку яких чітко визначений, та ті, що не мають визначеного способу розрахунку.

Інша істотна характеристика - форма вираження показників - передбачає їх поділ на кількісні (абсолютні та відносні) та якісні. Поділ усіх досліджуваних показників за цією ознакою є обов'язковим для приведення розрахунків до зіставного вигляду на наступних етапах дослідження [3, с. 80]. Необхідно зазначити, що для більшості кількісних показників з визначеним способом розрахунку встановлені нормативні значення (визначені в загальноприйнятих методиках та науковій літературі), що будуть використані в моделі. Оцінювання інших показників здійснюється експертним шляхом. Зауважимо також, що в рамках запропонованого підходу розрахунок кількісних показників на першому етапі дослідження здійснюватиметься у типових для них одиницях вимірювання (відсотках, частках одиниці, в грошовому вимірі). Якісним показникам надаватиметься бальна оцінка за шкалою від 0 до 5, де 0 - мінімальний прояв позитивної якості показника, 5 - максимальний.

Отже, формування масиву вхідних показників для розрахунку внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства відбувалося за задалегідь прорахованими показниками у розрізі виокремлених основних

груп ресурсів - виробничих, фінансових, кадрових та управлінських в порівнянні з нормативним значенням.

Для розрахунку інтегрального показника [4, с. 55] - оцінки рівня ризикостійкості підприємства доцільно розрахувати коефіцієнт якості ресурсу, коефіцієнт загрози ресурсу та коефіцієнт вразливості вищезазначених ресурсів.

**Коефіцієнт якості ресурсу** відображає достатність внутрішнього потенціалу підприємства за окремим видом ресурсу та розраховується як співвідношення фактичного значення показника до його максимального рівня, бажаного для даного підприємства (формула 1):

$$Q_{ij}^t = q_{ij} / q_{\max ij}, \text{ де} \quad (1)$$

де  $Q_{ij}^t$  – коефіцієнт якості ресурсу в момент часу  $t$ ;

$q_{ij}$  та  $q_{\max ij}$  – відповідно фактичне та максимальне значення характеристики  $j$ -го ресурсу  $i$ -ї групи підприємства.

**Коефіцієнт загрози ресурсу** є відображенням негативного впливу чинників зовнішнього середовища на збереження ресурсного потенціалу підприємства, що розраховується за формулою 2 як співвідношення прогностного і максимального значення якості ресурсу внаслідок негативного впливу зовнішнього фактора:

$$D_{ij}^t = d_{ij} / d_{\max ij}, \text{ де} \quad (2)$$

де  $D_{ij}^t$  – коефіцієнт загрози ресурсу в момент часу  $t$ ;

$d_{ij}$  – прогностне зниження показника характеристики  $j$ -го ресурсу  $i$ -ї групи підприємства внаслідок дії негативних зовнішніх факторів;

$d_{\max ij}$  – максимально можливе значення показника  $j$ -го ресурсу  $i$ -ї групи внаслідок впливу зовнішніх ризиків.

Фактори (зовнішньої загрози) макросередовища, проаналізувано в таблиці 1.

*Таблиця 1*

### **Фактори макросередовища**

№ п/п	Показники	Бальна оцінка
<b><i>Виробничі фактори</i></b>		
1.	Рівень насичення ринків товарами	1
2.	Рівень конкуренції в галузі	2
3.	Ціни на виробничі ресурси	6
4.	Зміни в умовах і термінах постачання	3
5.	Підвищення вимог покупців до якості продукції	3
6.	Нестабільність та неможливість прогнозування погодних умов	6
<b><i>Фінансові фактори</i></b>		
1.	Рівень інфляції	5
2.	Фінансово-кредитна політика держави	3
3.	Рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків	2
4.	Податкова політика держави	5
5.	Державне регулювання цін, тарифів	4
<b><i>Трудові фактори</i></b>		
1.	Зменшення кількості працездатного населення (пошук молоддю кращих умов)	1
2.	Низька престижність робітничих професій	1
3.	Зміни в трудовому законодавстві	1
4.	Підвищення соціальних чинників	3
<b><i>Управлінські фактори</i></b>		
1.	Зміна апарату управління	1
2.	Аудиторська перевірка	2
3.	Зміни в поведінці та пріоритетах органів державної влади	2
4.	Зміни в поведінці та пріоритетах іноземних партнерів, конкурентів	2

Бали від 0 до 10, де 0 – вважаємо, що зміна даного фактору для досліджуваного підприємства ніякої загрози не має; 10 – даний фактор несе летальні наслідки для підприємства.

**Коефіцієнт вразливості ресурсу** відображає ступінь впливу внутрішніх ризиків підприємства на величину його ресурсного потенціалу та визначається співвідношенням прогнозованої до максимальної зміни якості ресурсу внаслідок впливу певного внутрішнього чинника (формула 3):

$$V_{ij}^t = v_{ij} / v_{\max ij}, \text{ де} \quad (3)$$

де  $V_{ij}^t$  – коефіцієнт вразливості ресурсу в момент часу  $t$ ;

$v_{ij}$  – прогнозне значення впливу внутрішніх факторів ризику;

$v_{\max ij}$  – максимально можливе значення якості  $j$ -го ресурсу  $i$ -ї групи внаслідок впливу внутрішніх факторів ризику.

Для більшої точності отриманих результатів було розраховано по кожному виду ресурсу коефіцієнти та визначено їх середнє значення.

У процесі дослідження факторів, що визначають внутрішню вразливість ресурсів підприємства, варто звернути увагу на такі (таблиця 2).

Таблиця 2

### Фактори внутрішньої вразливості ресурсів підприємства

№ п/п	Показники	Бальна оцінка
<b><i>Виробничі фактори</i></b>		
1.	Рівень морального та фізичного зношення обладнання	6
2.	Технологічна відсталість	5
3.	Нестача або надлишок оборотних запасів	3
4.	Збільшення собівартості виробництва сільськогосподарської продукції	5
5.	Значне подорожчання кормової бази для тваринництва	2
<b><i>Фінансові фактори</i></b>		
1.	Зменшення рівня рентабельності продукції	3
2.	Недостатність довгострокових джерел фінансування	3
3.	Перевитрати інвестиційних ресурсів	3
4.	Тривалий термін окупності інноваційних проєктів	4
5.	Збільшення термінів будівництва інвестиційних об'єктів	2
6.	Недоотримання планових обсягів прибутку	6
<b><i>Трудові фактори</i></b>		
1.	Низька мотивація персоналу	1
2.	Відсутність перепідготовки кадрів	1
3.	Відсутність кваліфікації працівників для роботи за новою технологією	1
4.	Плинність кадрів	1
5.	Ступінь шкідливості роботи для здоров'я;	3
<b><i>Управлінські фактори</i></b>		
1.	Слабке інформаційне забезпечення	2
2.	Погіршення внутрішньо фірмових комунікацій	1
3.	Погіршення організаційної культури, корпоративного управління	1
4.	Погіршення іміджу компанії	1
5.	Відсутність контролю за виконанням управлінських рішень	2
6.	Погіршення якості та швидкості прийняття управлінських рішень	1

Перелік факторів, що відображають внутрішню вразливість та зовнішні загрози ресурсу, формуються відповідно до особливостей самого підприємства, враховуючи географічні межі його функціонування, галузь та види діяльності, етап життєвого циклу тощо, а також параметри

макросередовища, що сформувалися на момент дослідження [5, с. 18]. Можливе узагальнення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів у розрізі окремих груп ресурсів з деякою втратою точності розрахунку, це не є критичним для підприємства.

Вищий рівень реалізації внутрішнього ризику чи зовнішніх загроз приводить до зниження рівня ризикостійкості підприємства, тобто між даними показниками наявний обернений зв'язок [6, с. 78]. Вища якість ресурсу, навпаки, має прямий зв'язок із рівнем ризикостійкості. Враховуючи зазначені співвідношення, розрахунок інтегрального показника ризикостійкості за кожним видом ресурсу можна подати у вигляді такої формули (4):

$$S_i^t = \sum_j \frac{\Sigma q_j^t \times \Sigma v_{\max j} \times \Sigma d_{\max j}}{[\Sigma v_{\max j} + \Sigma v_j^t] \times [\Sigma d_{\max j} + \Sigma d_j^t] \times \Sigma q_{\max j}} \quad (4)$$

Загальний інтегральний показник рівня ризикостійкості підприємства за всіма видами ресурсів у момент часу  $t$  та з урахуванням ранжування ресурсів за цінністю ресурсу і їх важливістю при оцінці рівня ризикостійкості, розраховується за формулою (5):

$$S^t = \sum_i \sum_j \frac{r_{ij}}{\Sigma r_i} \frac{\Sigma q_j^t \times \Sigma v_{\max j} \times \Sigma d_{\max j}}{[\Sigma v_{\max j} + \Sigma v_j^t] \times [\Sigma d_{\max j} + \Sigma d_j^t] \times \Sigma q_{\max j}} \quad (5)$$

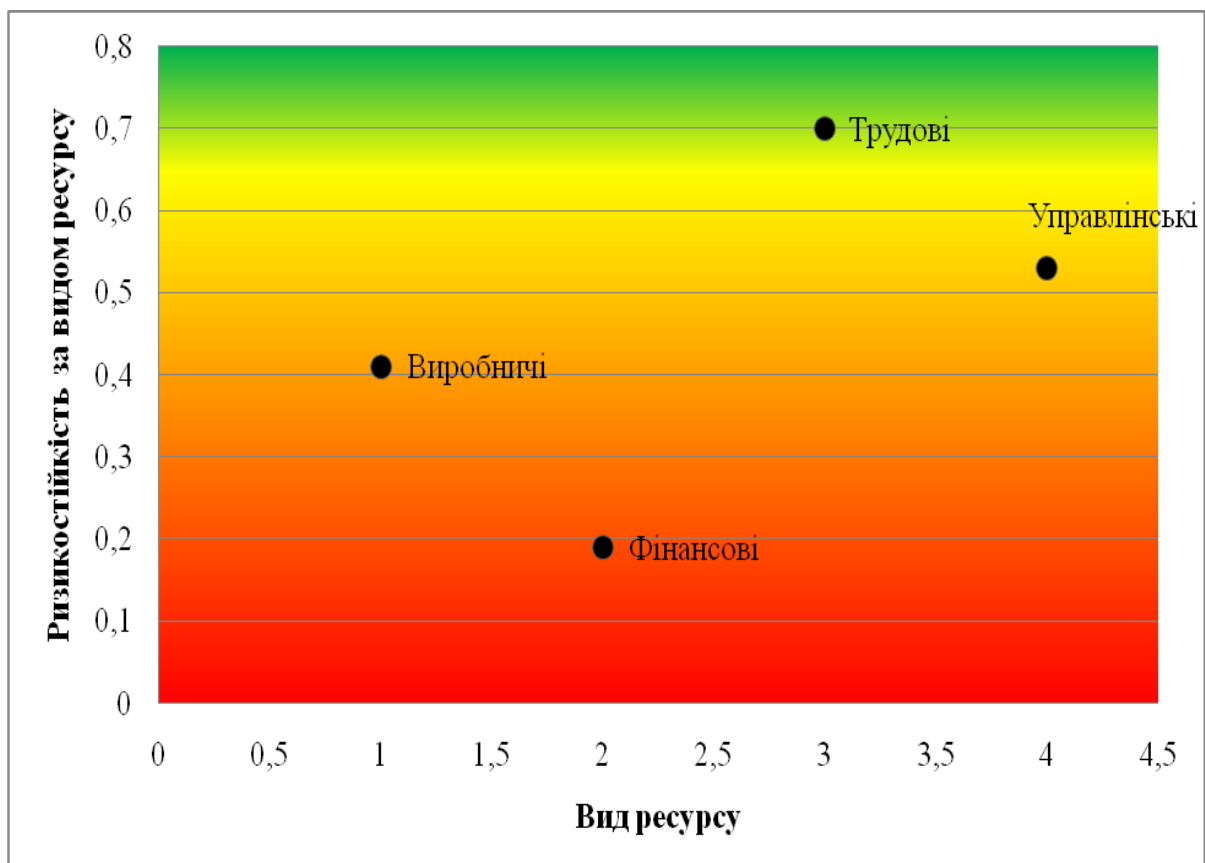
Використовуючи вищезазначені формули, доцільно визначити інтегральну оцінку рівня ризикостійкості підприємства, результати яких занесені до таблиці 3.

*Таблиця 3*

**Матриця показників для інтегральної оцінки рівня ризикостійкості підприємства**

Види ресурсів	Ранг	Коефіцієнт якості ресурсу $Q_{ij}^t = \frac{q_{ij}}{q_{\max}}$	Коефіцієнт загрози ресурсу $D_{ij}^t = \frac{d_{ij}}{d_{\max ij}}$	Коефіцієнт вразливості ресурсу $V_{ij}^t = \frac{v_{ij}}{v_{\max ij}}$	Ризикостійкість за видом ресурсу ( $S_i^t$ )
Виробничі	R <sub>1</sub>	0,89	0,35	0,42	0,41
Фінансові	R <sub>2</sub>	0,30	0,38	0,35	0,19
Трудові	R <sub>3</sub>	0,84	0,15	0,14	0,70
Управлінські	R <sub>4</sub>	0,70	0,18	0,13	0,53
Рівень ризикостійкості підприємства в момент часу t					0,48

Відповідно до проведених розрахунків було побудовано графік-матрицю визначення зони ризикостійкості кожного із досліджуваних факторів (рис.1).



**Рис. 1. Зони ризикостійкості ресурсів**

Отримані значення інтегральних показників рівня ризикостійкості підприємства перебувають в межах інтервалу [0;1] або відповідно від 0%

до 100%. Чим більшим є розраховане значення показника, тим вищою є ризикостійкість підприємства.

У нашому випадку, рівень ризикостійкості підприємства складає 48%, що є досить непоганим показником для сільськогосподарських підприємств України. За нинішніх умов господарювання, при невизначеності загальної ситуації в країні, державної політики, сезонності виробництва, у діяльності агропідприємств виникає багато ризиків.

Для оцінки рівня ризикостійкості (S) [7, с. 50], згідно матриці оцінки ризиків використовується наступна таблиця відповідності значень ризикостійкості та ймовірності виникнення ризику (таблиця 4).

Таблиця 4

**Відповідність значень ризикостійкості та ймовірності виникнення ризику на підприємстві**

Зона ризикостійкості	Опис рівня ризикостійкості	Опис ризику за матрицею оцінки ризиків	Значення рівня ризикостійкості (S)
Червона	Низький рівень	високий рівень впливу ризиків – висока ймовірність	$0 \geq S \leq 0,2$
		середній рівень впливу – висока ймовірність	$0,2 \geq S \leq 0,3$
		високий рівень впливу – середня ймовірність	$0,3 \geq S \leq 0,4$
Жовта	Середній (достатній) рівень	середній рівень впливу – середня ймовірність	$0,4 \geq S \leq 0,5$
		висока ймовірність – низький рівень впливу	$0,5 \geq S \leq 0,6$
		низький ймовірність – високий рівень впливу	$0,6 \geq S \leq 0,7$
Зелена	Високий рівень	низький вплив – середня ймовірність	$0,7 \geq S \leq 0,8$
		середній рівень впливу – низька ймовірність	$0,8 \geq S \leq 0,9$
		низький вплив - низька ймовірність	$0,9 \geq S \leq 1$

Даний науково-методичний підхід до оцінювання рівня ризикостійкості підприємства має низку істотних переваг, що полягають, по-перше, у врахуванні при оцінюванні ризикостійкості одночасно двох

ключових груп параметрів: 1 група - показники забезпеченості підприємства основними видами ресурсів (фінансових, виробничих, трудових, управлінських) та ризиків – вразливістю до внутрішніх змін та загрозами зовнішнього середовища; по-друге, можливістю формувати різний набір факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ окремо для різних видів ресурсів, що підвищує точність проведення оцінювання.

Таким чином, ризикостійкими, на наш погляд, є ті сільськогосподарські підприємства, які є ліквідними, фінансово стійкими та платоспроможними, оскільки за таких умов вони можуть протистояти ризикам: неплатежів або їх прострочення, зміни ціни платежу, підвищення відсоткових ставок за кредитом тощо. Питаннями формування ризикостійкості мають опікуватися керівник підприємства і фінансовий менеджер [8, с. 530]. Таким чином, про організацію системи ризик-менеджменту на підприємстві мова піде в наступних дослідженнях.

**Висновки.** Проведений експертний аналіз важливості окремих чинників ризиків показав, що на першому місці знаходиться найсуттєвіший - виробничий ризик, за яким у порядку зменшення розміщені комерційний, інвестиційний і фінансовий ризики.

Результати експертних оцінок щодо наслідків настання ризикової події засвідчили, що надмірне зростання грошово-матеріальних витрат підприємства призводить до появи високого ризику, а отримані господарством збитки можуть перевищити вартість його активів.

Фізичне й моральне старіння техніки призводить до появи помірною (критичного) ризику, а зниження врожайності та нераціональне використання ресурсного потенціалу підприємства спричиняють появу слабкого (припустимого) ризику.

Необхідність врахування ресурсного потенціалу при діагностиці ризикостійкості полягає у тому, що розвиток підприємства в цілому залежать від наявності та достатності відповідних ресурсів. Таким чином, підприємство, яке готове до ризику, і яке постійно шукає шляхи

підвищення ризикостійкості, стимулює пошук нетрадиційних рішень проблем, ініціює спеціальний захист зокрема правового, політичного та економічного характеру та завжди знаходиться перед альтернативою вибору стратегії свого розвитку.

### **Список використаних джерел :**

1. Горго І. О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств./ О.І. Горго // Науковий вісник НУБіП України, 2018. — № 284. — С. 288-298.
2. Лисенко В. Корпоративна стратегія управління ризиками в агробізнесі / В. Лисенко // *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal*, 2017. – Vol. 3. – No. 4. – Pp. 97–108.
3. Schieg M. Risk management in construction project management, *Journal of Business Economics and Management*, 2006. - 7:2, 77-83, <http://dx.doi.org/1080/16111699.2006.9636126>
4. Osuagwu C. O. Analysis of Agricultural business risks management strategies among rural Farmer entrepreneurs in Imo State, Nigeria / C. O. Osuagwu, J. U. Chikaire, F. C. Anaeto, J. O. Oparaojiaku // *Scholarly Journal of Agricultural Science*, 2017. Vol. 7(2). P. 50 -56.
5. Рудич О. О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств / О. О Рудич // *Агросвіт*, 2017–№ 24. – С. 15-19.
6. Литвинчук І. Л. Управління економічними ризиками корпоративних підприємств в агробізнесі : монографія / І. Л. Литвинчук, В. П. Якобчук// Житомир : ЖНАЕУ, 2012. – 160 с.
7. Lipinska I. Crop and livestock insurance as risk management instruments in Polish agriculture compared to the EU regulations. *EU Agrarian Law*, 2016.- Vol. 5, 48-59. <https://doi.org/10.1515/eual-2016-0007>.

8. Balezentis T., Streimikienė, D., Melnikienė, R., & Yu, Z. Non-parametric analysis of yield risk in Lithuanian crop farming. *Journal of Business Economics and Management*, 2017. - 18(3), 521-536. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1322633>

У статті обґрунтовано роль ризик-менеджменту за сучасних умов господарювання. Розглянуто характеристики показників, які застосовуються при діагностиці ризикостійкості підприємства. Здійснено розрахунок інтегрального показника за сукупністю коефіцієнтів.

Розраховано коефіцієнт якості ресурсу, який відображає достатність внутрішнього потенціалу підприємства. За допомогою коефіцієнта загрози ресурсу виявлено негативний вплив чинників зовнішнього середовища на збереження ресурсного потенціалу. Оцінено ступінь впливу внутрішніх ризиків підприємства на величину ресурсного потенціалу за допомогою коефіцієнта загрози ресурсу.

Оцінено фактори зокрема: виробничі, фінансові, трудові та управлінські фактори, подано градацію бальної оцінки. Сформовані фактори, що відображають внутрішню вразливість та зовнішні загрози ресурсу, формуються відповідно до особливостей самого підприємства, враховуючи географічні межі його функціонування, галузь та види діяльності, етап життєвого циклу тощо, а також параметри макросередовища, що сформувалися на момент дослідження. Згідно матриці оцінки ризиків застосовано таблицю відповідності значень ризикостійкості та ймовірності виникнення ризику. Проведено опис низького, середнього та високого рівня ризикостійкості. Виокремлені істотні переваги до методичного підходу оцінки ризикостійкості підприємства.

Як результат, обґрунтовано роль ризиків на підприємствах в сучасних умовах. Виявлено, що надмірне зростання грошово-матеріальних

витрат підприємства призводить до появи високого ризику. Фізичне й моральне старіння техніки призводить до появи помірного (критичного) ризику, а зниження врожайності та нерациональне використання ресурсного потенціалу підприємства спричиняють появу слабого (припустимого) ризику.

**Keywords:** ризик, управління ризиками, ризикостійкість, оцінка ризиків, підприємство, ресурси підприємства.