

УДК 005.334:637.13

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РИЗИКАМИ
МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ*Свиноус І. В.*¹ д.е.н., професор
<https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>*Ібатуллін М. І.*² д.е.н., професор
<https://orcid.org/0000-0001-8765-6261>*Сіра Ю. В.*³ головний бухгалтер
<https://orcid.org/0000-0002-9365-637x>¹Білоцерківський національний аграрний університет, Біла Церква, Україна²Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, Україна³Інститут продовольчих ресурсів НААН, Київ, Україна<https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-27>

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування системи управління виробничими ризиками молокоперобних підприємств. **Мета.** Розвиток теоретико-методичних засад і розробка практичних пропозицій щодо формування системи управління виробничими ризиками молокоперобних підприємств. **Методи.** Використано логіко-аналітичні методи, зокрема прийоми аналогії та порівняння, індукції та дедукції, наукової абстракції – для теоретичного узагальнення, уточнення понятійного апарату з проблеми, формулювання висновків; експертних оцінок – при визначенні факторів виробничих ризиків молокоперобного підприємства та проведенні оцінки ефективності системи ризик-менеджменту; монографічний – для детального вивчення окремих елементів досліджуваного явища на прикладі конкретних об'єктів. **Результати.** Досліджено організаційні засади управління виробничими ризиками молокоперобних підприємств. Доведено, що у нинішніх умовах розвитку підприємств аграрного сектору існує необхідність пошуку більш гнучких інструментів управління, які б дозволили знизити імовірність потенційних економічних втрат господарюючих суб'єктів і забезпечити ріст прибутку на одиницю вкладеного капіталу. Тактика управління ризиками на молокоперобному підприємстві має зводитися або до уникнення ризику, або до запобігання очікуваному збитку, або до прийняття ризику на себе, а в підсумку – до перенесення ризику. Система управління ризиком передбачає застосування наступних методів: уникнення ризику, запобігання збитку, прийняття ризику на себе, перенесення ризику. Ми рекомендуємо використовувати в діяльності молокоперобних підприємств диверсифікацію ризиків. Цей механізм досить дієвий, оскільки забезпечує безперерйність функціонування молочного виробництва за рахунок тимчасового фінансування, що надходить із джерел, сформованих у рамках побічного виробництва – хлібопекарського, ковбасного, виробництва технічного казеїну тощо. **Сфера застосування результатів.** Результати досліджень можуть бути використані при розробці короткострокових та довгострокових планів розвитку молокоперобних підприємств.

Ключові слова: Ризик, управління, молокоперобне підприємство, страхування, диверсифікація

ORGANIZATIONAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF PRODUCTION RISKS AT MILK PROCESSING ENTERPRISES

Ivan Slynous¹, D-r of Sc., Economics, professor

<https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>

Marat Ibatullin², D-r of Sc., Economics, professor

<https://orcid.org/0000-0001-8765-6261>

Yuliia Syra³, Chief Accountant

<https://orcid.org/0000-0002-9365-637x>

¹Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine

²National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine

³Food Resources Institute of NAAS, Kyiv, Ukraine

<https://doi.org/10.31073/foodresources2022-19-27>

Subject of research. A set of theoretical, methodical and applied aspects of the formation of the production risk management system of milk processing enterprises. The purpose of the study. **Purpose.** The development of theoretical and methodological principles and the development of practical proposals for the formation of a system of management of production risks of milk processing enterprises. **Methods.** The following methods of scientific knowledge were used in the research process: logical-analytical methods, in particular methods of analogy and comparison, induction and deduction, scientific abstraction – for theoretical generalization, clarification of the conceptual apparatus of the problem, formulation of conclusions; the method of expert assessments – when determining factors of production risks of a milk processing enterprise and conducting an assessment of the effectiveness of the risk management system; monographic – for a detailed study of individual elements of the studied phenomenon using the example of specific objects. **Results.** The article is devoted to the study of organizational principles of production risk management of milk processing enterprises. It has been proven that under the current conditions of the development of enterprises in the agrarian sector, there is a need to find more flexible management tools that would reduce the probability of potential economic losses of business entities and ensure the growth of profit per unit of invested capital. The tactics of risk management at a milk processing enterprise should be reduced either to risk avoidance, or to the prevention of expected loss, or to risk acceptance, and ultimately to risk transfer. The risk management system involves the use of the following methods: risk avoidance, loss prevention, risk acceptance, risk transfer. We recommend using risk diversification in the activities of milk processing enterprises. **Scope of research results.** Research results can be used in the development of short-term and long-term development plans of milk processing enterprises.

Key words: Risk, management, dairy enterprise, insurance, diversification

Постановка проблеми. Невід'ємним атрибутом підприємницької діяльності є господарський ризик. Управління ним, окрім урахування загальних закономірностей, має галузеві особливості. Так, для аграрного бізнесу специфіка проявляється насамперед у безпосередньому впливі на його результативність природного фактора.

У нинішніх умовах розвитку підприємств аграрного сектору існує необхідність пошуку більш гнучких інструментів управління, які б дозволили знизити імовірність потенційних економічних втрат господарюючих суб'єктів і забезпечити ріст прибутку на одиницю вкладеного капіталу. Це також актуально для молокопереробних підприємств – в умовах, коли послаблюється державна підтримка молочного скотарства та підвищуються вимоги до якості молочної продукції, що у підсумку посилює ризики діяльності молокопереробних підприємств. Це дає підстави для поглибленого дослідження причинно-наслідкових зв'язків досягнення ефективності підприємств, пов'язаних із виробництвом і переробкою молочної продукції, а також уникнення, нейтралізації та мінімізації різноманітних ризиків.

Системні дослідження з питань ризиковості аграрного виробництва знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема В. Андрійчука, А. Даниленка, В. Кардаша, О. Ковтун, А. Минки, С. Наконечного, С. Савіної, В. Чепурка, Р. Шинкаренка

та ін. При цьому проблеми ризиків у діяльності молокопереробного підкомплексу досліджували П. Березівський, М. Ільчук, Д. Крисанов, М. Мостенська, О. Непочатенко, В. Радько.

Однак, незважаючи на безперечну значущість проведених досліджень, на сучасному етапі залишаються невивченими специфічні теоретико-методичні питання управління ризиками підприємств молокопродуктового підкомплексу внаслідок відсутності єдиної наукової думки щодо методів управління ризиками, а існуючий інструментарій не дозволяє повністю вирішити цю проблему.

Мета. Розвиток теоретико-методичних засад і розробка практичних пропозицій щодо формування системи управління виробничими ризиками молокопереробних підприємств.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано такі методи наукового пізнання: логіко-аналітичні, зокрема прийоми аналогії та порівняння, індукції та дедукції, наукової абстракції – для теоретичного узагальнення, уточнення понятійного апарату з проблеми, формулювання висновків; експертних оцінок – при визначенні факторів виробничих ризиків молокопереробного підприємства та проведенні оцінки ефективності системи ризик-менеджменту; монографічний – для детального вивчення окремих елементів досліджуваного явища на прикладі конкретних об'єктів.

Результати. Система управління як сукупність форм і методів управлінського впливу (включаючи організаційну структуру управління) забезпечує реалізацію рішень, що приймаються. На нашу думку, структура управління є її підсистемою і являє собою регламент ієрархічної залежності управлінських, економічних і виробничих підрозділів, а також регулювання взаємовідносин суб'єктів – носіїв управлінських функцій. Абстрактним відображенням структури управління є схема управління або організаційна структура управління [1].

Очевидно, що вищий рівень керівництва забезпечує стратегічне управління. Це дозволяє: орієнтувати вищу ланку керівництва на головне завдання, яке полягає в адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища; сконцентрувати увагу керівників вищого рівня управління на визначенні стратегічних завдань підприємства, розробці єдиного курсу дій, організації зв'язків і контролю виконання рішень; забезпечити на всіх рівнях управління відповідність ступеня відповідальності наданим повноваженням у прийнятті рішень.

Другий рівень забезпечує тактичне планування, яке здійснюється під керівництвом генерального директора акціонерного товариства і за участю його заступників. Отже, стратегічні розробки вищої ланки логічно трансформуються у чітку тактику діяльності підприємства, а саме: заступник керівника молокопереробного підприємства з виробництва здійснює управління виробництвом і технологією у виробничих цехах; заступник директора з економіки та фінансів займається проведенням та управлінням економічного аналізу, плануванням і фінансами, йому підпорядковані планово-економічний і юридичний відділи; головний бухгалтер здійснює управління обліком і звітністю; на головного інженера покладається управління транспортом і технічним забезпеченням та обслуговуванням, а також керівництво автотранспортним цехом і ремонтними майстернями; комерційний директор управляє закупівлями та збутом, маркетингом і рекламою, а також адміністративно-господарським відділом; головний енергетик здійснює управління електро- і теплоенергією, відповідає за роботу електроцеху, котельної і очисних споруд; управління кадрами і стимулювання персоналу здійснюється заступником директора по кадрах [2].

Третій рівень забезпечує оперативне управління, яке покладається на керівників виробничих підрозділів і провідних спеціалістів за участю спеціалізованих функціональних підрозділів.

Безліч факторів, що враховуються при управлінні ризиками, потребують використання як внутрішніх, так і зовнішніх механізмів їх мінімізації. При цьому провідна роль відводиться внутрішнім механізмам управління ризиками, які являють собою систему методів мінімізації їх негативних наслідків, що реалізуються молокопереробним підприємством [3].

Одним із дієвих інструментів зниження виробничих ризиків видається запровадження вексельної форми розрахунків. Так, молокопереробне підприємство може виступати ініціатором запровадження вексельної системи взаєморозрахунків шляхом укладення угод між банком, виробником молока, переробником й комбікормовим заводом. Під заставу одержаного в майбутньому молока підприємство може брати в банку векселі, які видаються сільськогосподарським підприємствам з урахуванням обсягів реалізації молока, головним чином на закупівлю комбікормів. Господарства, що виробляють молоко, можуть передавати ці векселі комбікормовому заводу з мінімальним дисконтом або без нього, а комбікормовий завод на суму зданих векселів може відпускати комбікорми для сільськогосподарських товаровиробників. Такий механізм буде позитивно позначатися на економічних показниках молокопереробного підприємства і забезпечувати зниження його сукупного ризику.

Основною метою політики управління визнана компенсація втрат і збитків підприємства, пов'язаних із необґрунтованою реалізацією ризикованих проєктів. Система внутрішніх механізмів включає засоби запобігання ризикам, методи зниження рівня ризиків.

Тактика управління ризиками на молокопереробному підприємстві має зводитися або до уникнення ризику, або до запобігання очікуваному збитку, або до прийняття ризику на себе, а в підсумку – до перенесення ризику [4].

Система управління ризиком передбачає застосування наступних методів: уникнення ризику, запобігання збитку, прийняття ризику на себе, перенесення ризику. Розглянемо кожний із цих методів.

Уникнення ризику – це свідоме рішення не зазнавати певного виду ризику. Уникнути ризику можна шляхом відмови від виконання ризикової виробничо-господарської діяльності в цілому або від прийняття конкретних видів ризикових рішень. Однак практика доводить, що цей метод не набув широкого поширення. Це пояснюється тим, що діяльність виробничого підприємства може зазнавати різних ризиків, зумовлених впливом факторів зовнішнього середовища.

Переробне підприємство у процесі виробничо-господарської діяльності може відмовитися від здійснення фінансових операцій або від виду діяльності, пов'язаної з високим рівнем ризику, тобто ухилитися від ризику. Цей напрям управління ризиками є найбільш простим і радикальним. Відхилення від ризику слід здійснювати лише у разі серйозних і значних ризиків, оскільки при мінімально допустимих рівнях втрат використання цього механізму перешкодить одержанню прибутку, пов'язаного з ризиковим характером господарських операцій.

Умови економічного розвитку виробничого підприємства такі, що неможливо ухилитися від усіх видів ризиків. Більшу частину з них підприємство «приймає на себе», тобто «свідомо йде на ризик і займається бізнесом доти, поки збитки від наслідків не призведуть до непоправних втрат» [5].

Запобігання збитку – зводиться до дій, які здійснюються для зменшення ймовірності втрат і для мінімізації їх наслідків. Для цих цілей ризик-менеджер повинен використовувати всі можливі внутрішньофірмові джерела зниження ризику: перевірити передбачуваних партнерів по бізнесу, грамотно скласти контрактні угоди, планувати й прогнозувати діяльність виробничого підприємства, оцінити кадровий потенціал, передбачити різні варіанти захисту комерційної інформації.

Як свідчить практика, один із вагомих ризиків – це ризик збитковості виробництва продукції. Запобігання збитку від цього ризику в процесі переходу молокопереробного підприємства на нову продукцію припускає встановлення взаємозв'язку між витратами й обсягами її реалізації [6].

Проаналізувавши споживчий попит на молочну продукцію за допомогою анкетного опитування, проведемо ранжирування переваги продуктів за ступенем їх значимості для споживачів (табл. 1).

Таблиця 1

Ранжирування переваг молочної продукції за ступенем споживчої значимості

№ з/п	Переваги молочної продукції	Експертні оцінки
1	Висока якість	4
2	Доступна ціна	7
3	Зручна упаковка	3
4	Вміст кальцію в продукті	5
5	Вміст фосфору в продукті	4
6	Корисність продукту (вітаміни А і В)	6
7	Тривалий термін зберігання	2
8	Наявність біодобавок у продукті	5
9	Поліпшення смакових властивостей продукту	7

Джерело: складено і розраховано авторами

Перш ніж розпочати рейтингову оцінку, позначимо типи молочної продукції таким чином: С – молоко йодоване, D – вершки 10%-ві, Е – згущене молоко, F – молоко шоколадне, G – йогурт.

Ранжирування факторів, що впливають на рівень споживчої значимості, здійснювалося із урахуванням думки фахівців молокопереробних підприємств і споживачів молочної продукції.

Розрахувавши сумарний бал, визначимо оптимальний з погляду попиту покупців тип молочної продукції. Таким виявиться той вид молочної продукції, який отримає найбільшу кількість балів. Проведемо необхідні розрахунки, опираючись на шкалу смаків споживачів (табл. 2).

Таблиця 2

Рейтингова оцінка потенційно виробленої молочної продукції в умовах ризику

Продукт	Порядковий номер переваг молочного продукту									Сумарний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
С	4	-	3	5	4	6	-	-	7	29
D	4	-	3	5	4	-	-	-	7	23
Е	4	7	3	-	-	6	2	-	7	29
F	4	-	3	-	4	6	2	5	7	31
G	4	-	3	5	4	6	-	5	7	34

Джерело: складено і розраховано авторами

На підставі цих розрахунків можна зробити висновок, що молокопереробному підприємству раціонально буде здійснювати виробництво продукту G, тобто йогурту. Молочні продукти, рейтинг яких невисокий, не слід виключати з асортименту, а доцільно лише зменшити їх частку в структурі продукції відповідно до рівня споживчого попиту.

Резервування засобів як спосіб зниження негативних наслідків настання ризикових подій полягає в тому, що підприємець створює відособлені фонди відшкодування збитків за рахунок частини власних обігових коштів.

За своєю сутністю резервування засобів являє собою децентралізовану форму створення резервних (страхових) фондів підприємства. Тому в науковій літературі резервування засобів на покриття збитків часто називають самострахуванням.

При плануванні виробництва молочної продукції та складанні бізнес-планів важливо правильно оцінити надійність надходження фінансових ресурсів. Для цього пропонується, використовуючи відомі закономірності відносного розподілу витрат і надходження виручки, скласти подібні графіки сукупних витрат, виручки й дефіциту фінансових ресурсів за місяцями року при виробництві окремих видів продукції та їх сукупності з урахуванням структури виробництва молочної продукції, що склалася [7].

Ризик затримки надходження фінансових коштів від продажу молочної продукції й перевищення запланованих витрат можна оцінити шляхом складання гістограм і кривих ризику відповідних показників.

Самострахування – це, за економічним змістом, страхування, що здійснюється усередині підприємства. У цьому випадку на підприємстві створюються страхові запаси сировини, матеріалів, резервні фонди коштів, складаються плани їх використання у кризових ситуаціях, створюється база даних про можливих постачальників і покупців, які уклали з підприємством договори про наміри співробітництва. Основне завдання самострахування полягає в оперативному вирішенні тимчасових труднощів виробничо-фінансової діяльності молокопереробного підприємства.

Перенесення ризику – це перенесення такого на інших осіб за допомогою трьох основних методів: диверсифікації, страхування і хеджування.

Страхування – це передача певних ризиків страховій компанії. Розрізняють три способи страхування: майнове страхування, страхування майнових інтересів і страхування відповідальності.

Страхування майнових інтересів – галузь страхування, у рамках якої об'єктом страхування є можливі втрати страхувальника у випадку недоодержання прибутків або доходів (втраченої вигоди), неплатежу по рахунках постачальника продукції, простоїв устаткування, зміни валютних курсів тощо. Різновидом страхування майнових інтересів є специфічна галузь – хеджування.

Страхування відповідальності – галузь страхування, де об'єктом виступає відповідальність перед третіми особами за заподіяний їм збиток внаслідок якоїсь дії або бездіяльності страхувальника. Відповідальність підприємства включає широкий спектр ситуацій – від його відповідальності за непогашення кредитів до відповідальності за заподіяння збитку здоров'ю населення в результаті допущених правопорушень. Страхування відповідальності передбачає у випадку заподіяння страхувальником шкоди здоров'ю або майну третіх осіб здійснення страховиком на підставі закону або за рішенням суду відповідних виплат, що компенсують заподіяну шкоду [8].

Зазначимо, що перевага страхування діяльності підприємств молокопереробної галузі, на нашу думку, полягає в тому, що підприємство не втрачає можливості ризикувати й отримувати можливі переваги. Однак використання цього способу може бути обмежене тим, що не всі види ризиків включаються до страхування. Крім того, якщо ймовірність настання несприятливої події є досить великою, то страхові компанії або не страхують цей вид ризику, або вводять непомірно високі платежі. За кордоном, залежно від специфіки діяльності підприємства, можуть бути застраховані ризики не тільки прямого, а й непрямого впливу – ризик помилки працівника фірми; ризик збитків від хвороби або смерті керівника, провідного спеціаліста фірми; ризик розголошення комерційної таємниці та ін. Вважаємо, що застосування таких видів страхування сприятиме результативній діяльності вітчизняних підприємств.

Страхові компанії страхують від різних ризиків, перелік яких включає ризики пожежі, стихійні явища, пошкодження водою, протиправні дії третіх осіб, бій скла та інші. Страхувальник (підприємство) може погодити зі страховою компанією перелік ризиків,

від яких він вважає необхідним застрахуватися, відповідно від набору ризиків буде залежати і вартість страхування.

Найчастіше страхові компанії пропонують укласти договір страхування на рік, хоча підприємство може підписати більш довгостроковий контракт. Багаторічні контракти страхування рекомендується укласти під нові виробничі проекти, коли від успішності нового напрямку діяльності залежатиме здатність компанії виконати свої боргові або кредитні зобов'язання. Вартість договору страхування майна на рік варіює від 0,05% до 0,75% страхової суми в різних страхових компаніях (до прикладу, у СК «Нова» – тарифні ставки в межах – 0,15-0,25%, а в СК «Еталон» – 0,05-0,75%). Страхова сума – це сума відповідальності страхової компанії, яка розраховується від вартості основних фондів підприємства та продукції, що страхується. Страхові компанії зазвичай виробляють власну оцінку вартості майна і товарних запасів на складі готової продукції і сировини, що пропонується для страхування. Підприємство може регулювати вартість послуги страхування, вибираючи різні рівні франшизи. До прикладу, компанія «Еталон» пропонує страхувальникам самостійно вибирати франшизу за договором страхування в межах від 0,3% до 15%.

Нині в Україні набуває поширення страхування специфічних ризиків у молокопереробній промисловості, а саме страхування холодильного обладнання надає лише страхова компанія «Нова».

Вартість полісів, розроблених з урахуванням галузевої специфіки, має варіювати залежно від об'єктів страхування та обсягу покриття. За існуючими правилами страхування, страхова сума обладнання буде розраховуватися із залишкової вартості. У цю страхову суму включатиметься вартість сировини та продукції, яка зберігається. Розмір страхового відшкодування становить 100% від страхової суми, яка буде зменшена на вартість придатних для подальшого використання складових холодильного обладнання. Вартість страхового поліса страхової компанії «Нова» становить 0,15-0,25% від вартості майна на момент укладання угоди, при терміні дії не менше ніж 10 років.

Страхова сума простоїв дорівнює величині недоотриманого прибутку, вартості зіпсованої продукції тощо. Страховий тариф, який розрахований працівниками страхової компанії «Нова» встановлюється в межах 0,2-0,25% від суми односторонньої виручки заводу та суми грошової компенсації робітникам за вимушений простій в розмірі середнього одностороннього заробітку. Розмір страхового відшкодування становить 100% від величини страхової суми.

Особливу групу ризиків, які страхує страхова компанія «Нова», становить холодильне обладнання. Для цієї категорії об'єктів застосовуються, як правило, ті ж програми, що і у випадку з нерухомим майном, де враховуються ризики пожежі, повені, землетруси та ін. Однак, якщо обмежитися тільки цим стандартизованим «ризиковим» переліком, то розраховувати можна буде лише на відшкодування суми по ремонтних і відновлювальних роботах. Тому часто ще страхується від загибелі продукція, яка може зіпсуватися внаслідок розморожування, поломки холодильної установки, припинення подачі електричного струму, витoku охолоджувальної рідини та інших ризиків. Стосовно окремих ризиків вводяться додаткові умови. Деякі страхові компанії у разі припинення надходження електроенергії на холодильну установку відшкодують збитки лише після 24 годин неполадок у системі подачі струму.

Страхова компанія «Нова» за цим видом встановила розмір тарифної ставки холодильного обладнання, що становить 0,25-0,5% від його вартості.

Розморожування є окремим страховим ризиком, оскільки потребує відповідної експертизи. Слід не лише перевірити стан продуктів після розморожування, а й встановити, яким він був до цього, на якому етапі збереження продукції відбулося погіршення її якості насправді. Страхова компанія «Нова» здійснює страхування від

ризикі розморожування. Тарифна ставка визначена 0,4-0,55% від вартості продукції, яка зберігається в холодильнику.

Страховання страховими компаніями виробничих ризиків молокопереробних підприємств має бути спрямовано не тільки на відшкодування можливих збитків, а й на запобігання таким шляхом дотримання технологічного регламенту їх використання та створення автономних джерел електроенергії, при зовнішньому контролі з боку страховика.

Варто зауважити, що страхування як метод мінімізації ризиків має низку обмежень: передусім, це занадто висока ціна, яку вимагає страховик за прийняття ризику на себе. Нерідко вона перевищує ту ціну, яку принциповий страхувальник вважає доцільною за передачу певного ризику; по-друге, обмежена доступність страхування – деякі ризики не включаються до страхування. Так, якщо ймовірність настання ризикової події дуже велика, страхові організації або не беруться страхувати той чи інший вид ризику, або призначають непомірно високі платежі.

Лімітування концентрації ризику має застосовуватися для зниження можливих економічних наслідків реалізації ризику, особливо при досить складній і розгалуженій структурі управління великими промисловими підприємствами, що мають філії та дочірні структури. Цей механізм використовується звичайно для тих видів ризику, які виходять за межі допустимого рівня, тобто по фінансових операціях у зоні критичного або катастрофічного ризику. Лімітування реалізується шляхом встановлення на підприємстві внутрішніх фінансових нормативів молокопереробного підприємства [9].

Ми рекомендуємо використовувати в діяльності молокопереробних підприємств диверсифікацію ризиків. Цей механізм досить дієвий, оскільки забезпечує безперерйність функціонування молочного виробництва за рахунок тимчасового фінансування, що надходить із джерел, сформованих у рамках побічного виробництва – хлібопекарського, ковбасного, виробництва технічного казеїну тощо. Дійсно, проведені дослідження показують, що запровадження подібних заходів дозволяє мінімізувати ризик і збільшити економічний результат господарювання до 30%. Зниження виробничого ризику за рахунок диверсифікації на прикладі ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» відбувається за рахунок розширення можливостей виробництва та реалізації молока на різних сегментах ринку. Нами визначений ефект синергії диверсифікованого молочного комбінату з урахуванням ризику за допомогою експертної оцінки. У результаті цього були виявлені найбільш вагомні фактори ризику: технологічність виготовлення молочної продукції, якість молока, надходження грошових коштів.

Ефект диверсифікації переробки молока і збуту молочної продукції виявився в розширенні асортименту і номенклатури виробів, що випускаються. Джерела синергії були розділені на чотири основні види: збільшення доходів, зниження витрат, зменшення додаткових капіталовкладень і зниження податкових платежів. Ефект після диверсифікації становив 9,2% від рівня прибутку.

Диверсифікація – це розподіл авансованого капіталу між різними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані. Підприємство, отримуючи збитки від одного виду діяльності, може отримати прибуток за рахунок іншого напрямку діяльності. За наявності у підприємства незадіяних виробничих площ виробництво може бути диверсифіковане, тобто паралельно з основним (до прикладу, на умовах оренди) можуть розвиватися рентабельні непрофільні виробництва (поєднані й не поєднані з основним), які збільшують загальний дохід і знижують сукупний ризик молокопереробного підприємства [10].

Економічна сутність диверсифікації полягає у зменшенні можливих втрат від однієї події, проте водночас зростає кількість видів ризику, які необхідно контролювати. Принцип дії механізму диверсифікації заснований на розподілі ризиків, що перешкоджає їх концентрації.

Цей механізм використовується насамперед для нейтралізації внутрішніх видів ризиків, пов'язаних, як правило, з недооцінкою окремих напрямів діяльності, неефективною структурою активів і капіталу, недостатнім рівнем кваліфікації та досвіду кадрового потенціалу. Однак за допомогою диверсифікації не може бути знижено систематичний ризик, який зумовлюється загальним станом економіки та пов'язаний з такими факторами, як інфляція, кон'юнктура світового та внутрішнього ринку, система оподаткування, зміна курсу валют тощо.

Розглянемо наслідки використання диверсифікації як прийому зниження виробничих ризиків на прикладі ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка ризику ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат»

Фактор	До диверсифікації			Після диверсифікації		
	бал	вага	оцінка	бал	вага	оцінка
Місткість ринку молочної продукції	5	0,25	1 25	2	0,2	0,4
Підвищення конкуренто-спроможності підприємства за рахунок:						
більш низьких цін	3	0,05	0,15	3	0,10	0,3
якості продукції	5	0,20	1,0	5	0,30	0,15
наближеності до споживача	2	0,01	0,02	2	0,01	0,02
наближеності до джерел сировини	3	0,02	0,06	2	0,03	0,06
Підвищення фінансової стійкості	7	0,30	2,10	4	0,25	1,0
Економія молока-сировини	6	0,02	0,12	3	0,01	0,03
Використання виробничих потужностей	7	0,15	1,05	3	0,10	0,3
Підсумкова оцінка ризику			5,75			2,26

Джерело: складено і розраховано авторами

Після впровадження механізму диверсифікації на досліджуваному молокозаводі сукупний ризик знизився на 3,49, а значення ступеня ризику становило 2,26. Це позитивно характеризує діяльність з управління ризиком за допомогою такого механізму, як диверсифікація.

Очевидно, що управління виробничим ризиком доцільно здійснювати шляхом страхування майна і простоїв технологічного обладнання. Рекомендована система механізмів регулювання ризиків передбачає використання у практиці управління виробничими ризиками нових принципів.

Зазначимо, що раціональний підхід до страхування ризиків на молокопереробних підприємствах покладено в основу групування, яке подано в табл. 4. Відповідно до цього підходу молокопереробне підприємство відслідковує загрози і втрати на кожній стадії виробничого циклу та здійснює резервування засобів для цілей страхування залежно від складності операції і тривалості технологічного циклу виробництва молока й молокопродуктів.

Висновки. Сучасні умови відтворювального процесу в аграрному секторі потребують загострення уваги щодо проблеми мінімізації впливу системи ризиків на кінцеві результати діяльності молокопереробних підприємств. Дослідженням встановлено, що нині значна кількість молокопереробних підприємств області із зони допустимого ризику перемістилася в зону критичного ризику внаслідок зменшення рівня використання виробничих потужностей, зниження купівельної спроможності населення, зростання собівартості виробництва продукції, необґрунтованого залучення позикових коштів (відсоток за позиковими коштами перевищував рівень рентабельності виробничої діяльності підприємства).

При незначних втратах, незалежно від імовірності їх виникнення, доцільно прийняття ризику. Самострахування ризиків рекомендується при незначних втратах незалежно від імовірності їх виникнення. При подальшому збільшенні втрат важливо використовувати диверсифікацію і (або) лімітування ризику. За ймовірності ризику, наближеного до 1, і підвищенні втрат до рівня «катастрофічний ризик» слід відмовитися від заходів, які зумовлюють ризик.

Таблиця 4

Групування страхування ризиків у молокопереробній промисловості

Стадія кругообігу засобів молокопереробного підприємства	Вид страхування
Заготівельна стадія (вкладення капіталу і придбання)	Страхування майнових інтересів молоко-переробного підприємства
Виробнича стадія (виробництво молочної продукції)	Страхування технологічного устаткування та перерв у виробничій діяльності. Медичне страхування персоналу молокопереробного підприємства
Товарна стадія (реалізація молочної продукції та її оплата)	Страхування відповідальності товаровиробника за поставки неякісної молокопродукції. Обов'язкове страхування автоцивільної відповідальності автопарку

Джерело: складено авторами

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати за комплексного використання різних механізмів управління ризиками. Комбінуючи їх, можна забезпечити оптимальне співвідношення між рівнем зниження ризику й необхідними для цього додатковими витратами.

Вважаємо, що без застосування інтегрованої форми реалізації запропонованих механізмів неможливо розраховувати на ефективне управління ризиковими ситуаціями у функціонуванні молокопереробних підприємств і забезпечення максимально позитивного результату господарювання. Аналіз розглянутих вище характеристик різних методів зниження ризику дозволяє зробити висновок, що будь-який механізм управління ризиком має свої переваги та недоліки. Важлива особливість полягає в тому, що ефективність того або іншого механізму значною мірою залежить від конкретної ситуації (рівень ризику, необхідний ступінь зниження ризику, необхідні додаткові витрати, фінансові можливості підприємства), а також від виду ризику.

Бібліографія

1. Занора В. О. Стратегічне управління інноваційними проєктами розвитку підприємства: методологічні положення. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 1. С. 72-85.
2. Шишмарьова К. В. Визначення сутності поняття «тактичне планування діяльності підприємства». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9 (7). С. 153-157.
3. Джемелінська Л. В. Ризик-менеджмент в інноваційній діяльності молоко-переробних підприємств України. Економіка. Фінанси. Право. 2013. №3. С. 14-16.
4. Давидюк Ю. В. Ретроспективний аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність молокопереробних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 16. Частина 1. С.77-80.
5. Руда Т. П. Теоретичні підходи до формування управління виробничими ризиками молокопереробних підприємств. Економіка та управління АПК. 2012. Вип. 9. С. 170-174.
6. Руда Т. П. Формування системи управління господарськими ризиками молоко-переробних підприємств. Економіка та управління АПК. 2012. Вип. 8. С. 118-122.
7. Швець В. Г., Травінська С. І. Програма визначення та оцінювання ризиків на молокопереробних підприємствах України. Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 103-108.

8. Євсєєва І. В., Москаленко В. О. Основні види ризиків та їх вплив на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3-4. С. 80-87.

9. Кузьмін Є. С. Ефективність інвестицій підприємств молочної промисловості: Моног. К.: ННЦ «ІАЕ», 2015. 254 с.

10. Зенкін А. С., Назаренко І. В., Кудрявцева А. А. Системний підхід оцінювання ризиків на конкурентоспроможність молокопереробних підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Технічні науки. 2016. № 2. С. 141-147.

References

1. Zanora, V. (2021). Stratehichne upravlinnia innovatsiinymy proiektamy rozvytku pidpriemstva: metodolohichni polozhennia [Strategic management of innovative enterprise development projects: methodological provisions]. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky [Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice]. 1. P. 72-85. [in Ukrainian].

2. Shyshmarova, K. (2014). Vyznachennia sutnosti poniattia «taktichne planuvannia diialnosti pidpriemstva» [Definition of the essence of the concept of "tactical planning of the enterprise"]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences]. 9 (7). P. 153-157. [in Ukrainian].

3. Dzhemelinska, L. (2013). Ryzyk-menedzhment v innovatsiinii diialnosti molokopererobnykh pidpriemstv Ukrainy [Risk management in innovative activity of milk processing enterprises of Ukraine]. Ekonomika. Finansy. Pravo. [Economy. Finances. Right]. 3. P. 14-16. [in Ukrainian].

4. Davydiuk, Yu. (2016). Retrospektyvnyi analiz vplyvu faktoriv makroseredovyscha na diialnist molokopererobnykh pidpriemstv [Retrospective analysis of the influence of macroenvironmental factors on the activities of milk processing enterprises]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu [Scientific Bulletin of Kherson State University]. 16. Part 1. P.77-80. [in Ukrainian].

5. Ruda, T. P. (2012). Teoretychni pidkhody do formuvannia upravlinnia vyrobnychymy ryzykamy molokopererobnykh pidpriemstv [Theoretical approaches to the formation of production risk management of milk processing enterprises]. Ekonomika ta upravlinnia APK [Economy and management of agriculture]. 9. P. 170-174. [in Ukrainian].

6. Ruda, T. (2012). Formuvannia systemy upravlinnia hospodarskymy ryzykamy molokopererobnykh pidpriemstv [Formation of the economic risk management system of milk processing enterprises]. Ekonomika ta upravlinnia APK [Economy and management of agriculture]. 8. P. 118-122. [in Ukrainian].

7. Shvets, V., Travinska S. (2014). Prohrama vyznachennia ta otsiniuvannia ryzykiv na molokopererobnykh pidpriemstvakh Ukrainy [Risk identification and assessment program at milk processing enterprises of Ukraine]. Problems of the economy [Problemy ekonomiky]. 1. P. 103-108. [in Ukrainian].

8. Yevsieieva, I., Moskalenko, V. (2014). Osnovni vydy ryzykiv ta yikh vplyv na konkurentospromozhnist molokopererobnykh pidpriemstv [The main types of risks and their impact on the competitiveness of milk processing enterprises]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. [Economics and management organization]. 3-4. P. 80-87. [in Ukrainian].

9. Kuzmin, Ye. (2015). Efektyvnist investysii pidpriemstv molochnoi promyslovosti: monohr. [Effectiveness of investments of dairy industry enterprises: monohr]. 254 p. [in Ukrainian].

10. Zenkin, A., Nazarenko I., Kudryavtseva A. (2016). Systemnyi pidkhid otsiniuvannia ryzykiv na konkurentospromozhnist molokopererobnykh pidpriemstv [Systemic approach to risk assessment for the competitiveness of milk processing enterprises]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Serii: Tekhnichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Technical sciences]. 2. P. 141-147. [in Ukrainian].