

УДК 338.2

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-58

ГОЛОВКО Б. І.

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0004-1414-8150>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена дослідженню міжнародного досвіду у сфері стратегічного управління ризиками агропродовольчих підприємств, визначенню методів, які можна застосувати в українських реаліях.

Встановлено, що розвинені країни накопили значний досвід у створенні та впровадженні ефективних стратегій ризик-менеджменту, який може бути корисним для українських підприємств.

Визначено, що одним із найважливіших елементів міжнародної практики є впровадження стандартів ризик-менеджменту (наприклад, стандарти ISO 31000, які надають чіткі рекомендації щодо створення комплексної системи управління ризиками, що дозволяє мінімізувати наслідки несприятливих подій і підвищувати ефективність операційної діяльності).

Доведено, що ефективне стратегічне управління ризиками в агропродовольчому секторі базується на поєднанні декількох ключових факторів: використання сучасних технологій, стандартизованих підходів до управління ризиками, страхових механізмів і державної підтримки.

Ключові слова: агрострахування, агропродовольчі підприємства, ризик, ризик-менеджмент, стандарт, стратегічне управління, технології.

Bohdan HOLOVKO

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FIELD OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT OF AGRI-FOOD ENTERPRISES

At the current stage of enterprise development, an effectively planned management system plays a key role. Any changes in management approaches lead to significant conceptual transformations. For Ukrainian agricultural enterprises operating in conditions of fierce competition and a dynamic external environment, it is vital to implement innovative methods to ensure sustainable development.

The article is devoted to studying international experience in strategic risk management of agri-food enterprises and identifying methods that can be applied in Ukrainian realities.

Effective risk management systems are an integral part of sustainable enterprise development. Modern agribusiness challenges, such as climate change, instability of raw material prices, global economic crises, and trade restrictions, require an integrated approach to risk management. Developed countries have accumulated significant experience in creating and implementing effective risk management strategies, which can be useful for Ukrainian enterprises.

It has been determined that one of the most important elements of international practice is the implementation of risk management standards (for example, ISO 31000 standards, which provide clear recommendations for creating a comprehensive risk management system that minimizes the consequences of adverse events and increases the efficiency of operational activities).

It has been proven that effective strategic risk management in the agri-food sector is based on several key factors: modern technologies, standardized approaches to risk management, insurance mechanisms and state support. Ukrainian agricultural enterprises should adapt these practices to increase their resilience to external challenges and ensure sustainable development in conditions of fierce competition.

Keywords: agricultural insurance, agri-food enterprises, risk, risk management, standard, strategic management, technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Актуальність теми зумовлена глобалізацією ринків, кліматичними змінами та необхідністю підвищення стійкості сільськогосподарського сектору. Агропродовольчі підприємства стикаються зі зростаючим числом ризиків, серед яких природні катастрофи, економічна нестабільність, коливання цін на продовольство, а також політичні та регуляторні зміни. У таких умовах вивчення і впровадження міжнародних практик стає життєво важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств.

Розвинені країни мають значний досвід у впровадженні стратегічних підходів до управління ризиками, що включають розвиток систем страхування врожаю, створення резервних фондів та застосування сучасних технологій для моніторингу та прогнозування ризиків. Використання таких методів дозволяє фермерам і агропідприємствам своєчасно реагувати на виклики, зменшувати вплив несприятливих факторів і забезпечувати стабільність доходів.

Крім того, розвиток інфраструктури, впровадження інноваційних підходів до агротехнологій і створення кооперативів у країнах з успішними прикладами управління ризиками забезпечує не лише

зниження втрат, а й відкриває нові можливості для інвестицій та виходу на міжнародні ринки. Адаптація цих практик до умов України може стати стратегічним кроком для зміцнення аграрного сектору, підвищення його конкурентоспроможності та створення стійкої системи управління ризиками.

Тож, вивчення міжнародного досвіду управління ризиками дозволяє формувати ефективні стратегії, що відповідають сучасним викликам, та забезпечувати довгострокову стабільність агропродовольчих підприємств, навіть у несприятливих умовах глобального середовища.

Аналіз досліджень та публікацій

Стратегічне управління ризиками на підприємствах, зокрема агропродовольчої сфери, аналіз міжнародних стандартів ризик-менеджменту є предметом дослідження багатьох відомих вітчизняних вчених, зокрема: А. Афанасьєвої, І. Боришкевич, Т. Воронько-Невідничої, В. Гранатурова, В. Диканя, Д. Дячкова, Ю. Євченко, О. Єрмакова, І. Лагунової, С. Писаренко, Н. Тарельнік, Г. Ус, В.М. Якубів та багатьох інших. Проте, не зважаючи на ґрунтовні дослідження, на нашу думку, ці питання потребують подальшого аналізу.

Формулювання цілей статті

Мета статті – дослідити міжнародний досвід у сфері стратегічного управління ризиками агропродовольчих підприємств, визначити методи, які можна застосувати в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу

На сучасному етапі розвитку підприємств ключову роль відіграє ефективно спланована система менеджменту. Будь-які зміни управлінських підходів призводять до значущих концептуальних перетворень. Для українських агропідприємств, що працюють в умовах жорсткої конкуренції та динамічного зовнішнього середовища, життєво важливо впроваджувати інноваційні методики для забезпечення стабільного розвитку. Водночас більшість українських агропродовольчих підприємств не готові на рівних конкурувати із зарубіжними підприємствами, оскільки пошук та випробування ефективних управлінських концепцій ще триває.

Варто зазначити, що сільське господарство є стратегічним напрямком розвитку економіки багатьох країн. Агровиробництво залишається одним із найризикованіших секторів, тому управління ризиками відіграє вирішальну роль під час ухвалення рішень про багатомільйонне фінансування.

В Україні процес кредитування аграріїв та великих агрохолдингів тісно пов'язаний із системою агрострахування. У багатьох країнах страхування сільськогосподарських підприємств є обов'язковою умовою для отримання фінансування. Проте основною проблемою залишається відсутність у банків комплексних програм управління ризиками у сфері агрофінансування [4].

Отже, забезпечення сталого розвитку національної економіки неможливе без ефективного управління та впровадження систем ризик-менеджменту на підприємствах, що передбачає точну оцінку ризиків. Створення сучасних систем управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів дозволяє керівникам більш результативно управляти ризиками в межах підприємств.

Особливу увагу консультанти у сфері ризик-менеджменту приділяють документу «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», розробленому Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO). Цей документ визначає концептуальні основи управління ризиками компаній та надає детальні рекомендації щодо побудови корпоративної системи управління ризиками в межах підприємства. Національні стандарти управління ризиками наразі діють у таких країнах, як Австралія, Нова Зеландія, Канада, Японія та Велика Британія [3].

Кожна країна має свої підходи до державної підтримки фермерів та підприємств у кризових ситуаціях. Успішні приклади політики страхування та субсидій у Канаді, Австралії та країнах ЄС можуть бути адаптовані для інших держав.

Аналіз наукових джерел з теми дослідження [2, 3, 4, 5, 8] дозволяє узагальнити приклади країн з успішним досвідом управління ризиками в агробізнесі та можливі методи для адаптації в Україні (Табл 1.).

Таблиця 1

Приклади країн з успішним досвідом управління ризиками в агробізнесі

Країна	Основні інструменти управління ризиками	Можливості адаптації в Україні
США	Страховання врожаю, ф'ючерсні та опціонні контракти для захисту від коливань цін	Впровадження ринку ф'ючерсів і страхових програм з державною підтримкою
Канада	Програми підтримки доходів фермерів (AgriStability, AgriInsurance), створення резервних фондів	Підтримка доходів фермерів через страхування доходів і створення резервних фондів
Франція	Страховання погодних ризиків (заморозки, посухи), диверсифікація культур	Введення субсидованого страхування для погодних ризиків, вирощування нішевих культур
Австралія	Технології прогнозування посух, супутниковий моніторинг, страхування від пожеж	Використання прогнозних систем та впровадження зрошувальних систем
Бразилія	Кооперативи, пільгове кредитування, державні фонди для компенсації втрат	Розвиток фермерських кооперативів і кредитних програм

Джерело: складено автором на підставі [2, 3, 4, 5, 8].

У сфері стратегічного управління ризиками агропродовольчих підприємств накопичено чималий досвід у багатьох країнах. У контексті нашого дослідження в першу чергу слід сказати про досвід Європейського Союзу (далі – ЄС). ЄС активно розвиває системи управління ризиками в агропродовольчому секторі, спираючись на законодавчу підтримку та інноваційні технології, в тому числі:

- субсидії та страхування (забезпечуючи державну підтримку фермерів через страхові програми). Зокрема, в ЄС діють механізми компенсації збитків у разі природних катастроф (посухи, повені) чи коливань ринкових цін;

- програми раннього попередження. Використовуються сучасні системи прогнозування кліматичних ризиків та епідемій шкідників, що дає змогу своєчасно вживати превентивних заходів;

- зелені ініціативи. ЄС активно підтримує перехід до екологічно сталого сільського господарства, що зменшує ризики, пов'язані зі зміною клімату, і підтримує біорізноманіття.

Наприклад, у Франції існує спеціальне субсидоване страхування від заморозків та посухи, яке доступне дрібним фермерам, а важливим елементом управління ризиками є диверсифікація. Французькі фермери активно вирощують різні культури (зернові, виноградники, фрукти та овочі), що дозволяє уникнути великих втрат від однієї неврожайної культури.

Для українських агровиробників можна рекомендувати впровадження програм страхування саме на випадок заморозків або посухи. Диверсифікація культур в умовах України також може включати вирощування нішевих культур.

Одну з найрозвинутіших систем управління ризиками для агропродовольчих підприємств має США. В країні діє низка відповідних програм, що підтримуються урядом. Для зниження фінансових втрат від природних катастроф чи ринкових коливань використовуються страхові поліси. Серед основних інструментів управління ризиками наведемо, в тому числі:

- національна програма страхування врожаю (Federal Crop Insurance Program). Держава пропонує фермерам страхування врожаю від втрат через несприятливі погодні умови чи коливання цін на ринку;

- інформаційні системи. Для моніторингу аграрних ринків, кліматичних змін та прогнозування можливих ризиків використовуються сучасні цифрові платформи;

- диверсифікація. З метою зниження залежності від одного виду продукції та мінімізації втрат широко впроваджується стратегія вирощування різних культур.

- використання ф'ючерсних та опціонних контрактів на аграрних біржах для фіксування цін. Фермери можуть укладати договори наперед, щоб знизити ризик цінних коливань.

Україна може впровадити біржові механізми для встановлення контрактних цін на зерно та олійні культури. Це дозволить фермерам захиститися від падіння цін.

Канада використовує комплексні програми управління ризиками, поєднуючи фінансову підтримку та інноваційні підходи, в тому числі:

- програми підтримки стабільності доходів (AgriStability) – це державна програма, що компенсує фермеру частину втрат доходу, спричинених зовнішніми факторами (наприклад, природні катаклізми чи падіння цін). Програма аналізує історію доходів фермера та виплачує компенсації при зниженні доходу більше ніж на 30%;

- інноваційні технології. Для раціонального використання ресурсів і зменшення ризиків використовуються технології точного землеробства;

- моніторинг та прогнозування. Фермери мають доступ до аналітичних інструментів і прогнозів щодо можливих змін клімату чи ринку;

- система страхування врожаю з урядовими дотаціями (AgriInsurance), що покриває більшу частину витрат фермерів на страховку;

- створення резервних рахунків (AgriInvest), на які фермери щорічно відкладають частину доходу разом із державною підтримкою.

В Україні також можна створити резервні рахунки на рівні кооперативів або об'єднань фермерів, які накопичуватимуться у разі ризикових ситуацій. Крім того, державі варто підтримувати страхові поліси шляхом субсидування.

В Австралії застосовуються як державні, так і приватні страхові програми для зменшення втрат від посухи та пожеж. Також впроваджується диверсифікація культур для зниження кліматичних ризиків. Країна доволі часто стикається з природними катастрофами, що обумовлює потребу в особливих підходах до управління ризиками, в тому числі:

- страхування врожаю. Уряд надає фермерам субсидії на страхування врожаю, а також фінансову підтримку під час тривалих посух чи інших катастроф;

- планування ризиків. Застосовуються моделі управління ризиками, які базуються на аналітичних даних і прогнозах. Це допомагає знижувати фінансові втрати від можливих ризиків;

- використання водних ресурсів. Впроваджуються технології збереження води та ефективного зрошення.

В Україні слід адаптувати й досвід Австралії щодо впровадження систем прогнозування врожаю, встановлення зрошувальних систем на півдні країни та використання нових сортів стійких до посухи культур.

Значну увагу управлінню ризиками, пов'язаними з природними катастрофами (землетруси, тайфуни) приділяє й Японія, в тому числі:

- управління природними ризиками. В Японії запроваджено суворі стандарти страхування та управління ризиками на випадок стихійних лих. Виплати фермерам компенсують частину збитків, завданих природними катастрофами;

- інноваційні технології. Для моніторингу стану посівів та прогнозування можливих загроз використовуються дрони та сенсорні системи;

- технології землеробства. Широко застосовуються вертикальні ферми та гідропоніка, що знижує залежність від погодних умов і мінімізує ризики.

Бразилія теж використовує страхування врожаю, кредитування фермерів та спеціальні фонди для компенсації втрат. Крім того, уряд країни підтримує створення кооперативів для більшої стійкості до ринкових ризиків. В Бразилії діє Державна програма пільгового кредитування фермерів на закупівлю обладнання та створення резервних фондів.

В Україні розвиток кооперативів може стати стратегічним рішенням. Це дозволить вітчизняним фермерам не тільки зменшити ризики, але й колективно інвестувати у нові технології та обладнання.

Узагальнюючи, слід сказати, що кожна країна має свої унікальні підходи до стратегічного управління ризиками в агропродовольчому секторі. Спільними є акценти на страхування, державну підтримку, моніторинг ринків та впровадження інноваційних технологій. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність агропродовольчого виробництва.

Проведене дослідження дозволяє згрупувати методи управління ризиками, які можуть бути застосовані в Україні, а саме:

- страхування аграрних ризиків. Можна розвивати ринок агрострахування, де страхові компанії будуть покривати втрати від несприятливих погодних умов або падіння цін на продукцію. Вже існують пілотні програми за підтримки міжнародних організацій;

- диверсифікація культур. Вирощування різних культур зменшує залежність від погодних умов або неврожаю окремої культури;

- інвестиції в сучасні технології. Впровадження точного землеробства (дрони, датчики вологості, погодні системи) дозволяє прогнозувати ризики та вчасно реагувати;

- фінансові резерви та фонди. Створення резервних фондів для компенсації втрат, які можуть бути сформовані як на рівні підприємства, так і за підтримки держави;

- кооперативи. Організація сільськогосподарських кооперативів дозволяє зменшити ринкові ризики та витрати на зберігання чи реалізацію продукції;

- державні програми підтримки. Уряду слід розробляти спеціальні програми підтримки фермерів, які постраждали від природних катастроф чи ринкових коливань;

- освітні програми. Важливо проводити освітні заходи для фермерів щодо управління ризиками та нових технологій.

В Україні можуть бути запроваджені вказані методи, за умови адаптації їх до вітчизняних умов.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Міжнародний досвід управління ризиками в агропродовольчому секторі свідчить про те, що ефективні системи ризик-менеджменту є невід'ємною складовою сталого розвитку підприємств. Сучасні виклики агробізнесу, такі як зміна клімату, нестабільність цін на сировину, глобальні економічні кризи та торговельні обмеження, потребують комплексного підходу до управління ризиками. Розвинені країни накопичили значний досвід у створенні та впровадженні ефективних стратегій ризик-менеджменту, який може бути корисним для українських підприємств.

Одним із найважливіших елементів міжнародної практики є впровадження стандартів ризик-менеджменту. Наприклад, стандарти ISO 31000 надають чіткі рекомендації щодо створення комплексної системи управління ризиками, яка дозволяє мінімізувати наслідки несприятливих подій і підвищувати ефективність операційної діяльності.

У країнах Європейського Союзу (Німеччина та Нідерланди) активно застосовуються цифрові платформи для моніторингу ризиків. Вони допомагають збирати інформацію про кліматичні умови, коливання ринкових цін та ризики інфекційних захворювань рослин і тварин. Ці платформи дають змогу прогнозувати потенційні загрози та оперативно ухвалювати управлінські рішення.

В Австралії та Новій Зеландії, де сільське господарство є однією з ключових галузей, широко застосовуються практики агрострахування. Страхування врожаю та майна є обов'язковим для отримання банківського фінансування. Завдяки активному використанню страхових механізмів агровиробники можуть мінімізувати фінансові ризики та забезпечувати стабільність бізнесу навіть за несприятливих обставин.

Канада та США впроваджують інтегровані моделі управління ризиками, зокрема рекомендації COSO, які дозволяють побудувати комплексну систему управління ризиками на рівні підприємства. COSO пропонує концептуальну модель, яка охоплює ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу, розробку стратегій реагування та регулярний моніторинг. Ця модель допомагає агропідприємствам більш ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і підвищувати конкурентоспроможність.

Японія, зі свого боку, приділяє велику увагу екологічним ризикам, пов'язаним із забрудненням ґрунтів і водних ресурсів. В країні активно використовуються інноваційні методи моніторингу навколишнього середовища та інвестиції в «зелені» технології для зниження ризиків.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що ефективне стратегічне управління ризиками в агропродовольчому секторі базується на поєднанні декількох ключових факторів: використання сучасних технологій, стандартизованих підходів до управління ризиками, страхових механізмів і державної підтримки. Українським агропідприємствам доцільно адаптувати ці практики для підвищення власної стійкості до зовнішніх викликів і забезпечення сталого розвитку в умовах жорсткої конкуренції.

Література

1. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-110072/2020-22-82>
2. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія / за наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса, 2003. 164 с.
3. Дикань В.Л. Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнесінформ № 1 '2014. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b909e8ed-1ded-475c-947b-74bf1bda98/content>
4. Євченко Ю.В. Страхування в країнах з ринковою економікою (використання світового досвіду в умовах України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Ю.В. Євченко; НАН України. Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. К., 2000. 19 с. URL: <https://forinsurer.com/public/07/04/20/3051>
5. Зоря С. Оцінка підтримки сільського господарства України в міжнародному порівнянні. Економіка України. 2005. № 10. С. 58-67.
6. Колєнда Н. В. Стратегічний підхід до управління ризиками підприємства в умовах забезпечення його соціо-еколого-економічної безпеки. Економіка і суспільство. Вип. 15. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf
7. Сарана Л., Білан О., Битюк І. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Проблеми системного підходу в економіці, № 2 (82). 2021. С. 107 – 112. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
8. Тарельник Н. В. Зарубіжний досвід страхування ризиків в аграрній сфері Ефективна економіка № 6, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2096>

References

1. Voronko-Nevidnycha, T., Afanasieva, A., & Sirenko, O. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady dosiahnennia ta utrymannia konkurentnykh perevah v ahranomu biznesi [Organizational and economic principles of achieving and maintaining competitive advantages in agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-110072/2020-22-82>
2. Hranaturov, V. M. (2003). *Analiz pidpriemnyts'kykh ryzykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kil'sni otsinky* [Analysis of entrepreneurial risks: problems of definition, classification and quantitative assessment]. Odessa.
3. Dykan', V. L., & Posokhov, I. M. (2014). Doslidzhennia mizhnarodnykh standartiv upravlinnia ryzykamy [Research of international risk management standards]. *Biznesinform*, 1. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b909e8ed-1ded-475c-947b-74bf1bda98/content>
4. Yevchenko, Yu. V. (2000). *Strakhuvannia v krainakh z rynkovoio ekonomikoio (vykorystannia svitovoho dosvidu v umovakh Ukrainy)* [Insurance in countries with market economy (using world experience in Ukraine)] [Abstract of candidate dissertation]. NAN Ukrainy. In-t svit. ekonomiky i mizhnar. vidnosyn. <https://forinsurer.com/public/07/04/20/3051>
5. Zoria, S. (2005). Otsinka pidtrymky sil's'koho hospodarstva Ukrainy v mizhnarodnomu porivnanni [Assessment of Ukraine's agricultural support in international comparison]. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 58-67.
6. Kolenda, N. V. (2018). Stratehichniy pidkhid do upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v umovakh zabezpechennia yoho sotsio-ekoloho-ekonomichnoi bezpeky [Strategic approach to enterprise risk management in terms of ensuring its socio-ecological-economic security]. *Ekonomika i suspilstvo*, 15. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf (https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/52.pdf)
7. Sarana, L., Bilan, O., & Bytyuk, I. (2021). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise risk management in modern economic conditions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2(82), 107–112. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
8. Tarelnyk, N. V. (2013). Zarubizhnyi dosvid strakhuvannia ryzykiv v ahranii sferi [Foreign experience in agricultural risk insurance]. *Efektivna ekonomika*, 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2096>