

О. В. Бондаренко

ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМИ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ

Стаття розглядає процес формування стратегії управління експортними ризиками в агробізнесі з позицій системного та інституціонального підходів.

Мета статті – розробка методологічних основ формування і реалізації стратегії управління експортними ризиками вітчизняного агробізнесу.

Методологічною основою процесу формування та реалізації стратегії управління експортними ризиками суб'єктів агробізнесу виступає концепція Світового банку з питання управління сільськогосподарськими ризиками, в тому числі і експортними (ARM). Інституціональний та системний підходи дозволяють сформуванню комплексну стратегію управління експортними ризиками підприємств агробізнесу, засновану на інструментах і інститутах підтримки експортної діяльності як на макро- так і мікрорівні. Обґрунтовується, що державні інститути відіграють вирішальну роль в процесі формування стратегії управління експортними ризиками в агробізнесі. Комплексний підхід до управління експортними ризиками в агробізнесі дозволяє структурувати проблеми і загрози, з якими стикається підприємство на міжнародній арені, що значно спрощує процес ухвалення рішення в сфері експортних ризиків агробізнесу і дозволяє знизити витрати на управління ними.

Розвиток інститутів підтримки аграрного експорту (як державних інститутів, так і недержавних організацій); налагодження ефективної взаємодії між ними; розширення набору інструментів підтримки експорту, що відповідають нормам і правилам СОТ, з використанням передового світового досвіду дозволять істотно мінімізувати експортні ризики вітчизняних виробників аграрної продукції.

Ключові слова: стратегія, експортні ризики, управління, агробізнес, системний підхід, інституціональний підхід, механізми управління експортними ризиками.

Бондаренко А. В. К вопросу формирования стратегии управления экспортными рисками в агробизнесе.

Статья рассматривает процесс формирования стратегии управления экспортными рисками в агробизнесе с позиций системного и институционального подходов.

Цель статьи – разработка методологических основ формирования и реализации стратегии управления экспортными рисками отечественного агробизнеса.

Методологической основой процесса формирования и реализации стратегии управления экспортными рисками субъектов агробизнеса выступает концепция Мирового банка по вопросу управления сельскохозяйственными рисками, в том числе и экспортными (ARM). Институциональный и системный подходы позволяют сформировать комплексную стратегию управления экспортными рисками предприятий агробизнеса, основанную на инструментах и институтах поддержки экспортной деятельности как на макро- так и микроуровне. Обосновывается, что государственные институты играют решающую роль в процессе формирования стратегии управления экспортными рисками в агробизнесе. Комплексный подход к управлению экспортными рисками в агробизнесе позволяет структурировать проблемы и угрозы, с которыми сталкивается предприятие на международной арене, что значительно упрощает процесс принятия решения в сфере экспортных рисков агробизнеса и позволяет снизить затраты на управление ими.

Развитие институтов поддержки аграрного экспорта (как государственных институтов, так и негосударственных организаций); налаживание эффективного взаимодействия между ними; расширение набора инструментов поддержки экспорта, соответствующих нормам и правилам ВТО, с использованием передового мирового опыта позволят существенно минимизировать экспортные риски отечественных производителей аграрной продукции.

Ключевые слова: стратегия, экспортные риски, управление, агробизнес, системный подход, институциональный подход, механизмы управления экспортными рисками.

Bondarenko Alexandr. On the question of forming an export risk management strategy in agribusiness.

The article examines the process of forming a strategy for managing export risks in agribusiness from the standpoint of a systemic and institutional approach.

The purpose of the article is to develop methodological bases for the formation and implementation of the strategy of export risk management of domestic agribusiness.

The methodological basis of the process of formation and implementation of the strategy of export risk management of agribusiness entities is the concept of the World Bank on the management of agricultural risks, including export (ARM).

Institutional and systemic approaches make it possible to form a comprehensive strategy for managing export risks of agribusiness enterprises based on tools and institutions for supporting export activities both at the macro and micro levels. It is substantiated that state institutions play a decisive role in the process of forming a strategy for managing export risks in agribusiness. An integrated approach to managing export risks in agribusiness allows you to structure the problems and threats that an enterprise faces in the international arena, which greatly simplifies the process of making decisions in the field of export risks in agribusiness and reduces the cost of managing them.

Development of agricultural export support institutions (both state institutions and non-governmental organizations), establishing effective interaction between them; expansion of the set of export support instruments that comply with WTO norms and rules, using the best international experience will significantly minimize the export risks of domestic agricultural producers.

Key words: strategy, export risks, management, agribusiness, system approach, institutional approach, export risk management mechanisms.

Постановка проблеми. Агробізнес є одною з провідних галузей вітчизняної економіки, його частка в ВВП України складає 10% [1]. На сьогодні український агробізнес характеризується значним експортним потенціалом, що актуалізує проблему пошуку напрямків його ефективного використання в умовах загострення конкурентної боротьби на ринках сільськогосподарської продукції. В Топ-10 експортних товарів України потрапляють пшениця, кукурудза та рослинна олія [2]. За результатами 2018 року зовнішньоторговельний оборот продукції агробізнесу України склав \$24,3 млрд, з яких \$18,8 млрд припадає на агроекспорт, що складає 39,8% в загальному експорті України. Найбільшу частку аграрного експорту сформували зернові культури – 38,4% від обсягу сільськогосподарського експорту, масла – 23,3% і насіння олійних культур – 10,2% [3]. У 2019 році частка сільськогосподарської продукції та продовольства в загальних обсягах українського експорту склала 44,3%, або \$ 22,2 млрд., станом на жовтень 2020 р. частка сільськогосподарської продукції вперше в загальному експорті України перевищила 50,0% [4].

Незважаючи на особливу значимість експорту сільськогосподарської продукції для економіки держави, українські експортери

відчувають такі труднощі при просуванні сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки:

- відсутність конкурентоспроможної системи підтримки експорту продукції агробізнесу (обмежений перелік інструментів підтримки, відсутність системи державного фінансування підтримки експорту продукції агробізнесу);

- відсутність аналітичної бази щодо зарубіжних ринків, що володіють пріоритетом для збуту вітчизняної продукції агробізнесу, по каналах дистрибуції і основним трендам в споживанні сільськогосподарських і харчових продуктів, недостатність знання практики ділового обороту, юридичних особливостей ведення бізнесу в зарубіжних країнах;

- застосування зарубіжними країнами вимог і заходів, що обмежують можливість експорту вітчизняної продукції агробізнесу;

- необхідність підвищення якості та безпеки вітчизняної сільськогосподарської продукції, гармонізації з міжнародними стандартами якості, а також відсутність позитивного іміджу продукції агробізнесу в зарубіжних країнах.

В результаті на діяльність експортерів впливає безліч ризиків, впоратися з якими часом важко навіть великим компаніям. Згідно з дослідженням, на першому місці серед експортних ризиків для українських постачальників сільськогосподарської продукції – транспортно-логістичні, на них вказали 78% компаній, на другому валютно-фінансові (в основному коливання курсу гривні), на них вказали майже 72% компаній, 53% російських експортерів стикаються з випадками неплатежів з боку зарубіжних контрагентів, 24% експортерів відзначили інституціональні ризики [5].

В зв'язку з цим тема дослідження, пов'язана з питаннями формування стратегії управління експортними ризиками в аграрному секторі української економіки актуальна.

Ступінь розробки теми дослідження. Теоретичним і практичним аспектам підвищення економічної ефективності експортоорієнтованої діяльності агропромислового комплексу присвячені праці П. О. Антонюка, Н. В. Байди, С. П. Бубенко, В. П. Горьового, В. И. Губенко, Р. М. Дацківа, М. Єримизиної, С. Коваленко,

Ф. В. Зінов'єва, С. Р. Камілової, Т. І. Ломаченко, О. Ф. Луки, І. В. Мельничука, І. В. Мирошніченко, Ю. М. Огороднікової, Р. В. Пинди, В. В. Попової, І. В. Розсохи, П. Т. Саблука, С. І. Степаненко, В. В. Столярова, В. А. Чеботарьова, А. О. Щепіцина та інших.

Серед вітчизняних авторів, які займаються проблематикою управління ризиками в Україні, зокрема в агробізнесі слід віділити таких вчених як: В. П. Андрійчук, А. В. Гордійчук, В. П. Горьовий, М. Я. Дем'яненко, Р. О. Колібаба, І. В. Кириленко, С. А. Навроцький, О. М. Остапенко, В. Д. Пантелеєв, Н. В. Приказюк.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

При всій вивченості теоретичних і практичних аспектів експорто-орієнтованої діяльності агробізнесу, остається недостатньо вивченою проблема мінімізації експортних ризиків сільськогосподарських виробників, відсутня цілісна методологія формування та реалізації стратегії управління експортними ризиками вітчизняного агробізнесу. Дані обставини і визначили мету дослідження.

Мета статті – розробка методологічних засад формування та реалізації стратегії управління експортними ризиками вітчизняного агробізнесу.

Виклад основного матеріалу. Ризик у зовнішньоекономічній діяльності таке поєднання ймовірності події та системної невизначеності наслідків, яке впливає на фінансово-господарську діяльність організації, а також або дозволяє отримати ресурси для розвитку, або виражається в негативних наслідках і втратах [6]. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємств передбачає виявлення і оцінку ступеня ризиків, які загрожують майну, нормальному веденню виробничої економічної діяльності і, як наслідок, фінансових результатів діяльності суб'єктів зовнішньої економічної діяльності (ЗЕД), а також мистецтво прийняття рішення по формуванню системи заходів ризик-менеджменту, заснованої на прогнозуванні ступеня їх несприятливого впливу на результат угоди.

Методологічною основою процесу формування та реалізації стратегії управління експортними ризиками суб'єктів агробізнесу виступає концепція Світового банку щодо управління сільсько-

господарськими ризиками, в тому числі і експортними (ARM). Концепція ARM ґрунтується на синтезі системного та інституціонального підходів в управлінні сільськогосподарськими ризиками. Системний підхід дозволяє експортні ризики агробізнесу розбити на дві групи:

- фундаментальні ризики (макрорівень);
- організаційні ризики (мікрорівень).

Дії з управління ризиками можуть бути реалізовані як на мікротак і макрорівні. Вдаються до дій по мінімізації ризиків на мікрорівні окремі експортери агропродукції. Дії на макрорівні реалізуються на рівні національної економіки, на якому інтегровані стратегії ARM спрямовані в зростання аграрного сектору, інвестиції та підтримку аграрного експорту. Системний підхід у визначенні та управлінні експортними ризиками дозволяє сформувати дієві стратегічні інструменти та інститути підтримки експорту агробізнесу

Інституціональний підхід дозволяє визначити суб'єктів, на яких покладено завдання мінімізації експортних ризиків (макрорівень – державні інститути; мікрорівень – суб'єкти агробізнесу).

Ефективність реалізації стратегії управління експортними ризиками суб'єктів агробізнесу у значній мірі залежить як від дієвості інструментів та інститутів підтримки експорту виробників сільськогосподарської продукції з боку держави, так і від дієвості організаційних методів мінімізації зовнішньоекономічних ризиків самими суб'єктами господарювання. Стратегія управління експортними ризиками суб'єктів агробізнесу реалізуються через методи макро- або мікроекономічного управління.

Метою макроекономічного управління (регулювання) ризиками у зовнішньоекономічній діяльності є зниження загальних втрат держави, пов'язаних з можливою реалізацією ризиків на рівні підприємств агробізнесу. Досягненню цієї мети сприяє використання таких методів макроекономічного управління ризиками, як вдосконалення нормативно-законодавчої бази, підвищення рівня економічного співробітництва в напрямку зовнішньої інтеграції держави, розвиток грошово-кредитної, фінансової, податкової систем і т.д. Система макроекономічного управління ризиками суб'єктів ЗЕД носить

фундаментальний характер і дозволяє нівелювати експортні ризики суб'єктів агробізнесу.

Інституційною основою система регулювання і підтримки експорту аграрнопродовольчої продукції в Україні виступають Міністерство економічного розвитку і торгівлі, Міністерство закордонних справ і Міністерство аграрної політики і продовольства, окрім того створені і функціонують державні спеціалізовані інститути підтримки експорту: Рада та Офіс по просуванню експорту при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України; Рада експортерів та інвесторів при Міністерстві закордонних справ України; Центр підтримки експортерів при Постійному представництві України при Європейському Союзі; Експортно-кредитне агентство (захищає українських експортерів від ризику неплатежу і фінансових втрат, забезпечення сприятливих умов для доступу до фінансових ресурсів і виходу українських виробників на зовнішні ринки). Активне сприяння розвитку експорту надають недержавні організації: Українська зернова асоціація, Асоціація «Укроліяпром», що представляє інтереси підприємств масложирової промисловості, Асоціація «Союз птахівників України», Український Клуб аграрного бізнесу (УКАБ). Останнім часом активно сприяють розвитку експорту виробничі асоціації, що об'єднують виробників органічної продукції, меду, горіхів. Активну роботу по просуванню агропродовольчого експорту проводить Торгово-промислова палата України, яка має в своєму складі Координаційний центр підтримки експорту. Палата організує бізнес-форуми, проводить дослідження, ініціює програми міжнародного співробітництва з експорту української продукції, організує візити представників України на закордонні виставки і ярмарки. Найбільш представницька в Україні об'єднання суб'єктів економічної діяльності «Український союз промисловців і підприємців» (УСПП) має в своєму складі як громадські об'єднання виробників агропродовольчої продукції, так і окремі підприємства. При УСПП створено центр підтримки експорту, який допомагає вітчизняним підприємствам знайти нові ринки збуту. У його складі працює блок «Україна продовольча».

Вищеперелічені вітчизняні інститути повинні сформувати нормативно-правове, фінансове та організаційне підґрунтя для

формування та реалізації стратегії мінімізації фундаментальних експортних ризиків суб'єктів агробізнесу (недосконалість системи митно-тарифного регулювання та оподаткування суб'єктів ЗЕД; низький рівень відповідності національних систем стандартизації та сертифікації вимогам світового ринку; відсутність гармонізації вітчизняного законодавства до законодавства європейського та світового ринків; валютний ризик; відсутність належної рекламно-інформаційної підтримки вітчизняних суб'єктів ЗЕД; неефективність використання системи квотування та ліцензування зовнішньоторгових операцій; зростання тіньових схем ведення ЗЕД і використання користування експортної виручки).

Метою мікроекономічного управління (регулювання) експортних ризиків є зниження можливих збитків на рівні окремого експортера агропродукції, причому заходи ризик-менеджменту мікрорівня стосуються як загальних організаційних питань його діяльності, так і врегулювання проблем виробництва і просування сільськогосподарської продукції на світовому ринку.

Основні складові реалізації стратегії управління експортними ризиками суб'єкту агробізнесу:

1. Формалізація бізнес-процесів, пов'язаних з експортом агропродукції.
2. Виділення ризиків на кожному етапі експорту.
3. Розробка переліку критеріїв оцінки експортних ризиків.
4. Зведення всіх ризиків експорту в єдиний інформаційний простір, ранжування ризиків за розробленими критеріями.
5. Оцінка найбільш значущих експортних ризиків і можливих наслідків їх реалізації.
6. Розробка профілактичних заходів і способів нейтралізації експортних ризиків.

Шляхи мінімізації експортних ризиків на різних етапах виходу суб'єкту агробізнесу на міжнародний ринок представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Шляхи мінімізації експортних ризиків на різних етапах виходу суб'єкту агробізнесу на міжнародний ринок*

Етап виходу експортеру агропродукції на міжнародний ринок	Вид експортного ризику	Шляхи мінімізації та нейтралізації експортних ризиків
Підготовка до експорту	політичні валютні	– регулювання з боку держави; – ф'ючерсні контракти, свопи і опціони – формування погашення валютних ризиків
Оцінка фінансових можливостей експортеру	фінансові	– формування цільових резервних фондів (наприклад, фонд страхування цінового ризику, страхування ризиків, пов'язаних з відсутністю обсягу робіт/послуг, фонд погашення дебіторської заборгованості, фонд погашення валютних ризиків, і т.п.); – формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів по окремих елементах оборотних активів експортера; – нерозподілений залишок прибутку, отриманої в звітному періоді – лімітування.
Підготовка до експортних продажів	логістичні	– страхування вантажів; – експедирування вантажів.
Розрахунок та формування експортної ціни на агропродукцію	цінові	– ф'ючерсні контракти, свопи і опціони – формування фонду страхування цінового ризику
Пошук потенціальних клієнтів та ділерів	фінансові	– формування цільових резервних фондів (страхування ризиків, пов'язаних з відсутністю обсягу робіт/послуг, фонд погашення дебіторської заборгованості) – нерозподілений залишок прибутку, отриманої в звітному періоді – лімітування.
Розробка та оформлення зовнішньоторгового контракту	юридичні	– послуги юристів та адвокатів; – послуги консалтингових фірм.

* Складено автором на основі [5; 6]

Висновок. Методологічною основою процесу формування та реалізації стратегії управління експортними ризиками суб'єктів агробізнесу виступає концепція Світового банку щодо управління сільськогосподарськими ризиками, в тому числі і експортними (ARM). Концепція ARM ґрунтується на синтезі системного та інституціонального підходів в управлінні аграрними ризиками. Державні інститути відіграють вирішальну роль в процесі формування стратегії управління експортними ризиками в агробізнесі. Дії з управління експортними ризиками аграріїв можуть бути реалізовані як на мікротак і макрорівні. Дії на макрорівні реалізуються на рівні національної економіки, на якому інтегровані стратегії ARM спрямовані в зростання аграрного сектору, інвестиції та підтримку аграрного експорту. Розвиток інститутів підтримки аграрного експорту (як державних інститутів, так і недержавних організацій), налагодження ефективної взаємодії між ними; розширення набору інструментів підтримки експорту, що відповідають нормам і правилам СОТ, з використанням передового світового досвіду дозволять суттєво мінімізувати експортні ризики вітчизняних виробників аграрної продукції.

Список бібліографічних посилань

1. Сельское хозяйство будет среди отраслей наименее пострадавших от карантинных ограничений – прогноз НБУ. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/678221.html> [Accessed 1 March 2021].
2. Обзор национальных программ и стратегий поддержки экспорта сельскохозяйственных товаров в постсоветских странах. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (Рим 2018), 71 с.
3. Agriculture and Rural Development/ Available at: <http://data.worldbank.org/indicator> [Accessed 1 March 2021].
4. FAOSTAT. Available at: <http://faostat3.fao.org/home/E> [Accessed 1 March 2021].
5. Бондаренко, О. В. (2020). Сучасні підходи щодо управління ризиками експортних операцій в аграрному секторі національної економіки. В: *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2020, с. 33–38.
6. Хоминич, И.П., Перепелица, Д.Г., и Асяева Э.А. (2017). Управление рисками экспорта незерновых сельскохозяйственных товаров. В: *Интернет-*

журнале «Науковедение», т. 9, 4. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN417.pdf> [Accessed 1 March 2021].

Reference

1. Sel'skoe khozyajstvo budet sredi otraslej naimenee postradavshikh ot karantynnykh ogranichenij – prognoz NBU [Agriculture will be among the industries least affected by quarantine restrictions – NBU forecast]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/678221.html> [Accessed 1 March 2021].

2. Obzor nacional'nykh programm i strategij podderzhki ehksporta sel'skokhozyajstvennykh tovarov v postsovetskikh stranakh [Review of national programs and strategies to support the export of agricultural products in post-Soviet countries]. Prodozol'stvennaya i sel'skokhozyajstvennaya organizaciya Ob'edinennykh Nacij (Rim 2018), 71 p.

3. Agriculture and Rural Development/ Available at: <http://data.worldbank.org/indicator> [Accessed 1 March 2021].

4. FAOSTAT. Available at: <http://faostat3.fao.org/home/E> [Accessed 1 March 2021].

5. Bondarenko, O. V. (2020) Suchasni pidkhody shchodo upravlinnia ryzykamy eksportnykh operatsii v ahrarnomu sektori natsionalnoi ekonomiky [Modern approaches to risk management export operations in the agricultural sector of the national economy]. In: *Ekonomichniy prostir: zbirnyk naukovykh prats*. Dnipro: PDABA, 2020, p. 33–38.

6. Hominich, I.P., Perepelica, D.G., i Asyaeva E.H.A. (2017). Upravlenie riskami ehksporta nezernovykh sel'skokhozyajstvennykh tovarov [Risk management of export of non-cereal agricultural products]. In: *Internet-zhurnale «Naukovedenie»*, vol. 9, 4. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN417.pdf> [Accessed 1 March 2021].