

емин між споживачем, виробником і державою за допомогою формування екологічної культури та задоволення потреб споживачів за рахунок забезпечення виробниками більш високих споживчих, екологічних та етичних цінностей товару, що призводить до максимізації суспільної вигоди і дозволяє підвищити якість життя сучасного суспільства.

Ключовою фігурою екологічного маркетингу залишається споживач. І в рамках поняття екологічного маркетингу необхідно розглядати процес донесення інформації про екологічні товари до споживачів як цілеспрямовану освітню діяльність не тільки з боку компаній-виробників, а й суспільства в цілому для формування екологічної свідомості та відповідної культури поведінки. Ринок екологічної продукції має високий потенціал розвитку, дозволяє компаніям-виробникам закріпити свої позиції в новій ніші зі зростаючою ємністю, а споживачам отримати можливість мати альтернативу вибору. Зростання попиту на екологічно чисті товари створює сприятливі можливості в досягненні вирішення проблем зайнятості та залучення інвестицій, не кажучи вже про досить значну економію матеріалів та енергії.

#### Список використаних джерел

1. Sustainability Trends and New Shopper Insights [Electronic resource]. – Available at: [www.deloitte.com/.../US\\_CP\\_GMADeloitteGreenShopperStudy\\_2013.pdf](http://www.deloitte.com/.../US_CP_GMADeloitteGreenShopperStudy_2013.pdf).
2. Consumers willing to spend more green to go «green», On-line sights by Burst Media [Electronic resource]. – 2010. – January. – Available at: [http://www.greenmarketing.com/files/2010\\_01\\_01.pdf](http://www.greenmarketing.com/files/2010_01_01.pdf).
3. The Organic Trade Association's 2010 Organic Industry Survey [Electronic resource]. – Available at: [www.ota.com](http://www.ota.com).
4. За даними досліджень Nielsen дві третини світових споживачів зацікавлені в покупці екологічних товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.finmarket.ru](http://www.finmarket.ru) від 27.10.2008.

5. Лукіна А. Екологічний фактор в споживчому сприйнятті / А. Лукіна // Маркетинг. – 2010. – № 3 (112). – С. 46-58.

6. Majlath M. Challenges in Marketing: Reasons for the Existence of Green Marketing / M. Majlath // Proceedings Papers of Business Sciences: Symposium for Young Researchers (FIKUSZ). – 2008. – P. 137-147.

7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок: пров. з англ. / Ж.-Ж. Ламбен; за ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

8. Голубков Є.П. Сучасні тенденції розвитку маркетингу / Є.П. Голубков // Маркетинг в Росії і за кордоном. – 2000. – № 4. – С. 3-7.

9. Kilbourne W.E. Review and critical assessment of research on marketing and the environment / W.E. Kilbourne, S.C. Beckmann // Journal of Marketing Management. – 1998. – № 14. – P. 513-532.

10. Peattie K. Towards Sustainability (2001) The Third Age of Green Marketing // The Marketing Review. – 2001 / 2. – P. 146.

11. Polonsky M. An introduction to Green Marketing [Electronic resource] / M. Polonsky // Electronic Green Journal. – 1994. – Vol. I, Issue 2. – Available at: <http://egj.lib.uidaho.edu/egj02/>.

12. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е вид. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.

13. Екологічний маркетинг / Т.В. Гусева, І.І. Кротов, А.Є. Хачатуров та ін. // Маркетинг в Росії і за кордоном. – 2000. – № 4. – С. 47.

14. Лішук А.А. Алгоритм формування стратегічних факторів сталого розвитку підприємницьких структур з використанням сценарного підходу [Електронний ресурс] / А.А. Лішук // Проблеми сучасної економіки. – 2007. – № 4 (24). – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=24/>.

15. Назаров М.М. Масова комунікація в сучасному світі: методологія аналізу та практика досліджень / М.М. Назаров. – М.: Инфра-М, 2002. – 256 с.

**А. С. Мохненко**

*д-р екон. наук*

*м. Херсон*

## СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

**Постановка проблеми.** В теперішній час у розвинутих країнах спостерігається значне скорочення субсидування сільськогосподарського сектора, унаслідок зростаючої глобалізації і пов'язаної з нею лібералізацією ринків. У зв'язку з цим уряди багатьох розвинутих країн починають широко використовувати і розвивати інструменти і стратегії регулювання агропромислового виробництва, що базуються на ринкових механізмах і відповідають положенням ВТО. Ця проблематика стає важливою і в Україні, у міру поглиблення її інтеграції у світовий простір і, зокрема, у зв'язку з вступом у ВТО.

У середньостроковій перспективі в Україні планується створення системи по забезпеченню безпеки продовольчих товарів, модернізація системи контролю

якості й оцінки ризиків безпеки харчової продукції, розвиток фінансової і страхової інфраструктури, диверсифікованість виробництв, побудова регіональних кластерів, поліпшення інформаційно-маркетингового і консультаційного забезпечення суб'єктів агропромислового комплексу.

У цьому зв'язку, ринкова орієнтація аграрного сектора все більше вимагає від господарських керівників уміння бачити перспективи, приймати ефективні стратегічні управлінські рішення в сформованих ризикованих умовах господарювання, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, що прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. І тому, істотно зростає роль концептуальних і практично значимих розробок із

проблем прийняття управлінських рішень з урахуванням факторів ризику і невизначеності, що використовують інформаційні технології.

**Стан вивчення проблеми.** У існуючих економіко-математичних моделях не знайшли комплексного вирішення питання узгодження програм розвитку підприємств чотирьох сфер (підсистем) АПК (підсистема виробників сільгосппродукції, підсистема регулювання ринків, банківська підсистема, підсистема агро-сервісу), також між виробничими підсистемами (сільгоспкооперативи з різними формами власності, особисті господарства працівників кооперативів, підсобні господарства промислових підприємств, господарства).

Нами велика увага приділяється питанням джерел (причин) виникнення ризиків у відтворювальному процесі з урахуванням їх зародження в зовнішній стосовно агросектору й у його внутрішній структурах.

Серед дослідників немає єдиної думки щодо визначення ризику. На сьогодні немає однозначного розуміння сутності ризику, невизначеності, втрати (виграшу). Категорія ризику виявляється за допомогою ще одного поняття, що характеризує неоднозначність протікання виробничо-фінансових процесів, а саме наявності умов невизначеності.

Ризик – це невизначеність наслідків, яка впливає на результати прийнятих управлінських рішень, що може привести як до втрат, так і до вигравів.

**Результати досліджень.** На основі аналізу факторів ризику в сфері управління агроекономічними процесами нами пропонується концептуальна схема формування прийняття управлінських рішень (ПУР) в агросфері з урахуванням ризику, що враховує специфіку і характер взаємодії підсистеми ПУР по ризиках з іншими (зовнішніми і внутрішніми) підсистемами АПК.

Нами визначено, що при прийнятті управлінських рішень варто виділяти узагальнену послідовність дослідження зі зниження господарського ризику, у двох напрямках: запобігання появі можливих ризиків і зниження впливу ризику на результати виробничо-фінансової діяльності.

Разом з тим, розглядаючи підходи по зниженню ризику конкретних товаровиробників, цілком правомірно виробити загальну концепцію по зниженню ризику в аграрному виробництві.

Основними складовими даної концепції, є:

- 1) оцінка виробничого потенціалу агропідприємств, що здатний успішно реалізувати намічений проект;
- 2) визначення цілей (задач), які необхідно досягти (вирішити) у ході реалізації проекту;
- 3) виявлення факторів ризику;
- 4) визначення критеріїв вибору і системи показників оцінки зниження ризику;
- 5) розробка і вибір альтернативи оцінки зниження ризику;
- 6) розробка концепції аналізу зниження ризику з позицій обраних критеріїв, показників і альтернатив;
- 7) практична реалізація наміченого проекту з урахуванням ризику.

В умовах ринкового господарства план підприємства повинен враховувати елементи ризику і невизначеності. По-перше, як багатоваріантність умов господарського року, що можуть здійснюватися в перспективному, плановому періоді; по-друге, необхідність адаптації до змінних умов господарювання вимагають

використання визначеної кількості додаткових трудових і фінансових ресурсів і їх розподілу для вирішення таких задач, що могли б згладити різкі перепади підсумків діяльності. Тому важливою задачею є виявлення тих загальних аспектів управління ризиком, що могли б допомогти сільським товаровиробникам розробити власні стратегії управління ризиком.

Інвестування в умовах ринкових перетворень є одним з основних елементів економічної політики, спрямованої на відродження аграрного виробництва. Від створення сприятливих умов для інвесторів і підприємств, що є споживачами інвестиційного капіталу, залежить поживлення загального рівня активності інвестиційного процесу.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві з приводу інвестування залежить від різних факторів: виду інвестицій; вартості інвестиційного проекту; кількості інвестиційних проектів; обмеженості фінансових ресурсів; ризику, пов'язаного з ухваленням управлінського рішення.

В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування навіть дрібних суб'єктів агробізнесу досить багато. Однак будь-яке підприємство має обмежені вільні фінансові ресурси, необхідні для інвестування. Тому важливе питання оптимізації інвестиційних проектів, тобто оцінки їх ефективності і вибору найбільш оптимальних.

Процес моделювання і формування прийняття управлінських рішень інвестиційної привабливості проектів на підприємствах в умовах ризику і невизначеності передбачає виконання ряду етапів.

Перший етап. Оцінку виробничого потенціалу підприємства, ми рекомендуємо виконувати по основних сферах прояву ризику: виробничій, фінансовій. Перший етап повинен визначити виробничий потенціал, виявити слабкі місця в діяльності господарюючого суб'єкта і визначити напрямки їх подолання, що здатні успішно реалізувати намічений проект.

Другий етап. Визначення цілі управління ризиками по інвестиційній привабливості проектів, які необхідно досягти (вирішити) у ході реалізації проекту. Грунтуючись на результатах аналізу й оцінки виробничого потенціалу підприємства, можна конкретизувати цілі і задачі, які варто вирішити шляхом розробки і реалізації відповідних заходів для здійснення даного проекту.

Третій етап. Виявлення факторів ризику. Процедуру виявлення факторів ризику варто починати зі складання їх переліку і характеристики. При цьому варто звернути увагу на:

– збір і обробку інформації зі сфер прояву ризиків. Інформаційний блок системи прийняття рішень по управлінню ризиками, містить у собі 6 блоків інформаційних потоків ризиків: природно-кліматичних, продуктових, кваліфікаційних (кадрових), територіальних, інноваційних і фінансових.

– накопичення інформації зі сфер прояву ризиків. Вона необхідна для аналізу й оцінки факторів ризику в результаті взаємодії ринкового і державного регулювання аграрних ринків.

Четвертий етап. Визначення критеріїв вибору і системи показників оцінки зниження ризику. Вибір критерію і показників оцінки ризику повинен здійснюватися виходячи з цілей і задач, сформульованих на відповідному етапі роботи. Оскільки в економіці підприємницького типу головною метою є прибуток,

критерієм ефективності тих чи інших заходів, що знижують ризик, варто назвати забезпечення гарантії її одержання.

П'ятий етап. Розробка і вибір альтернативи оцінки зниження ризику. На практиці підприємство не володіє (і не може володіти) такими запасами знань і часу, щоб сформулювати й оцінити кожен можливу альтернативу. Тому менеджери (консультаційні фірми і центри) шукають прийнятний варіант, що дозволяє зняти проблему.

Шостий етап. Розробка концепції аналізу зниження ризику з позицій обраних критеріїв, показників і альтернатив. Аналіз ризику – процес виявлення (ідентифікації) і оцінки небезпек. Основний зміст цієї процедури полягає в тому, що в результаті проведеного аналізу, слід одержати перелік можливих варіантів рішень конкретних проблем (досягнення поставленої мети) з докладною характеристикою позитивних і негативних наслідків кожного з них.

Сьомий етап. Практична реалізація наміченого проекту з урахуванням можливого ризику. Після завершення етапів, пов'язаних з обґрунтуванням заходів щодо зниження ризику, необхідно продумати механізм їх можливої реалізації.

Процес безпосереднього впливу на ризик нами представлений трьома основними способами – зниженням, збереженням і передачею ризику.

Зниження ризику має на увазі зменшення розмірів можливого збитку, імовірності настання несприятливих подій.

Збереження ризику на існуючому рівні не завжди означає відмовлення від будь-яких дій, спрямованих на компенсацію збитку, хоча така можливість передбачена. Підприємство може створити спеціальні резервні фонди (фонди самострахування або фонди ризику), з яких буде здійснюватися компенсація збитків при настанні несприятливих ситуацій.

До заходів, здійснюваних при збереженні ризику, можуть бути також зараховані: одержання кредитів і позик для компенсації збитків і відновлення виробництва, одержання державних дотацій та ін.

Заходи для передачі ризику означають передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. До них належать страхування, що має на увазі передачу ризику страхової компанії за визначену плату, а також різного роду фінансові гарантії, поручительства тощо.

Восьмий етап. Заключним етапом управління ризиком, є контроль і коректування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації. Контроль полягає в одержанні інформації від менеджерів про збитки, що відбулися, і вжиті заходи по їх мінімізації. Він може виражатися у виявленні нових обставин, що змінюють рівень ризику, передачі цих даних страховій компанії, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки та ін. Крім цього, повинен відбуватися перегляд даних про ефективність використовуваних заходів для управління ризиками.

У рамках представленого нами аналізу ризику можуть використовуватися системи економіко-математичних моделей, алгоритмів і методичних підходів, що дозволяють максимально об'єктивно оцінити змінні умови і визначити рівень інвестиційної привабливості підприємства з урахуванням факторів ризику і невизначеності.

Усі процедури і кроки запропонованої нами методики побудовані на послідовності 9 етапів виконання задач функціонування підприємства з урахуванням невизначеності і ризику економічного середовища.

Крок 1. Розробляється і реалізується інформаційна система для підготовки вхідної інформації. На основі статистичних даних формується прогноз врожайності культур кожного господарства.

Для кожного господарства на основі оцінки об'єктивних факторів і параметрів його діяльності встановлюються можливість, доцільність або недоцільність відповідного варіанта кластерного розвитку по випуску кінцевої продукції і наданню послуг, по поглибленню внутрішньогалузевого поділу праці і технологічної (стадійної) спеціалізації.

Крок 2. Можливі варіанти кластерного розвитку і схеми спеціалізації піддаються глобальній оцінці і вибору з урахуванням результатів аналізу попереднього етапу і загальнодержавних інтересів (потреб). Усі господарства групуються по характеру виробничої діяльності і продукції, що випускається (послуг, що надаються). Вихідна сукупність підприємств розбивається на однорідні групи за допомогою методів кластерного аналізу по методу Уорда, а виробничий потенціал групи однорідних підприємств поєднується в типі.

Крок 3. Вирішується багатокритеріальна оптимізаційна задача. Тут усі параметри задачі розділені на випадкові величини, що випробують вплив випадкових факторів і в результаті варіюючі і детерміновані (визначені). Врожайність сільськогосподарських культур і ціни реалізації 1 ц продукції є випадковими величинами. Продуктивність тварин і витрати грошових і трудових ресурсів на 1 ц продукції вважається нормативною, розрахованою на основі технологічних карт. Обсяги виробничих ресурсів можна розглядати як детерміновані.

Спочатку необхідно робити аналіз ієрархій критеріїв використання інвестицій, що характеризують ефективність, і альтернатив задачі для вибору найбільш прийнятної критерію. Потім за допомогою експертних оцінок можна визначити ступінь важливості факторів, що впливають на вибір того чи іншого критерію. Далі можна розрахувати імовірності ризику по інвестиційній привабливості проектів в агропромисловому виробництві на основі думок експертів і ранжирування значимості критеріїв експертної оцінки. У підсумку виходить взаємозв'язок рівня ризику по інвестиційній привабливості проектів в агропромисловому виробництві із можливістю прийняття управлінських рішень по їх мінімізації.

Тут як локальні критерії оптимізації можуть виступати показники: "максимум реалізованої продукції", "максимум валової продукції", "максимум чистого доходу", "рівень рентабельності".

Крок 4. На цьому кроці розглядається задача оптимізації розподілу продажів продукції, здійснюється вибір множини варіантів із плану продажів з урахуванням ризику і невизначеності, заснована на ідеї мінімізації середнього абсолютного відхилення.

При цьому ставиться мета розробити процедуру узгодження оптимізації й імітації при формуванні закупівельної ціни, наприклад на зерно, що враховують економічні інтереси держави і підприємства. При урахуванні прагнення власника знизити ризик неприємних збитків можливі рішення, згідно яким бажаний

поетапний продаж виробленої продукції (розподіл обсягу продажів, наприклад, зерна в часі в період до наступного врожаю). Далі на основі аналізу сезонних особливостей динаміки цін у минулі роки і з урахуванням очікуваного рівня інфляції може бути зроблений прогноз цін по місяцях року по можливих сценаріях. Вхідні техніко-економічні коефіцієнти і параметри моделі вводяться в модель екзогенно.

У результаті виходять плани з продажу продукції (зерна) протягом планового періоду при різних допущеннях щодо середніх абсолютних відхилень від очікуваного загального виторгу (за винятком витрат по оплаті витрат сховища (елеватора)).

Крок 5. Задача полягає в оцінці ризику наслідку обраного рівня закупівельної ціни з погляду держави і з погляду сільськогосподарського виробника.

Щоб формувати ціни на сільськогосподарську продукцію держава повинна прогнозувати рівень інфляції. Засобів, отриманих підприємцями за вирощену і продану державі продукцію, повинно вистачити на покриття витрат до наступного врожаю. Пропонована методика, заснована на зіставленні очікуваного ефекту і ризику, не тільки допускає, але і передбачає вибрати найбільш прийнятний рівень (варіант) закупівельної ціни для сільськогосподарського виробника.

Крок 6. Необхідна оцінка ризику втрати прибутку при зберіганні продукції з урахуванням мінливості цін на ринку сільськогосподарської продукції. З декількох рішень, відомих у теорії ігор, вибирається те, котре є прийнятним для конкретного випадку.

При цьому рядки матриці являють собою різні варіанти, а стовпці – можливі кліматичні результати (несприятливі, середні і сприятливі).

При цьому критерії можуть бути розділені на дві групи, що дозволяють оцінювати альтернативу залежно від рівня визначеності ситуації: вибору альтернативи в умовах ризику (критерій "Байєса-Лапласа"); вибір альтернативи в умовах невизначеності (критерій "Мінімакса", "Севіджа", "Гурвіца").

Для обережної стратегії характерне відмовлення від ризиків. При такій стратегії одним з найчастіше використовуваних методів управління ризиками є страхування. Суть методу – створення власних страхових фондів, призначених для покриття збитків.

Крок 7. Схема розрахунку нормативів буде виходити з цілей вирівнювання рентабельності, що може варіюватися залежно від погодного і цінового фактора.

Рівень рентабельності з урахуванням використовуваного страхового резерву в несприятливій ситуації і з урахуванням відрахувань у страховий фонд у середніх і сприятливих ситуаціях.

Крок 8. Для цього можна використовувати імітаційну модель фінансової діяльності підприємства.

Спочатку будуються моделі попиту і поведінки конкурентів на основі розрахункових даних. За результатами аналізу вихідної моделі визначаються величини попиту, ринкова ціна і нормативні коефіцієнти і їх поєднання, при якому забезпечується можливість здійснення простого (стабілізація виробництва) і розширеного (розвиток виробництва) відтворення з урахуванням інфляції. При цьому варто розрахувати індекси-дефлятори і диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію.

Крок 9. Пропонуються можливі варіанти інвестиційної програми підприємства на основі формування бюджету капіталовкладень з використанням лінійного динамічного програмування.

Для оптимізації інвестиційної програми господарства на основі критерію чистої дисконтованої вартості вирішується оптимізаційна задача. Враховується, що підприємство не розглядає можливість залучення додаткових позикових джерел фінансування, тобто задача полягає в найбільш ефективному розподілі власних засобів серед інвестиційних об'єктів:

**Висновки та пропозиції.** Здійснені ітеративні розрахунки по всіх ієрархічних ланках поряд з доказом можливості і доцільності практичного використання пропонованої системи дозволяють запропонувати конкретні параметри спеціалізованого кластерного розвитку по інвестиційній привабливості підприємств у розрізі областей, зон і типів окремих господарств на середньострокову перспективу. З урахуванням аналізу, лише 46% підприємств від загальної кількості досліджуваних сільськогосподарських підприємств мають високий ступінь привабливості для інвестора в частині використання економічного потенціалу. Таким чином, оцінка в агропромисловому виробництві з погляду рівня ризику дозволяє створити реальне інвестиційно привабливе і конкурентне середовище для підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Довбня С. Б. Новий підхід до оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів / С. Б. Довбня // *Фінанси України*. – 2007. – №7. – С. 62-70.
2. Гайдуцький А. П. Інвестиційна конкурентоспроможність аграрного сектора України / А. П. Гайдуцький. – К.: Нора-Друк, 2004. – 156 с.
3. Наумов О. Б. Стратегія розвитку сировинної бази текстильної промисловості / О. Б. Наумов. – Херсон: Олди-плюс, 2005. – 384 с.
4. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко. – К.: Логос, 2004. – 848 с.