

ІДЕНТИФІКАЦІЯ, НАСЛІДКИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ НІВЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Юрій КРАВЧИК¹, Світлана ФІМЯР², Віра ШПИЛЬОВА³

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

e-mail: yurii.kravchyk@khmnu.edu.ua

²Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

³Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

<https://orcid.org/0000-0002-3891-3804>

e-mail: vera_bsh.21@ukr.net

У дослідженні розкрито актуальність проблеми ідентифікації складу, оцінювання наслідків та формування інструментарію нівелювання стратегічних ризиків і загроз реалізації підприємницького проекту розвитку підприємства під час розробки відповідного бізнес-плану. Метою дослідження є удосконалення методичного забезпечення розробки бізнес-плану розвитку підприємства шляхом визначення сукупності стратегічних ризиків розвитку підприємства та їх групування зі застосуванням авторського методичного підходу, розробка трирівневої системи наслідків настання стратегічних ризиків, а також формування сукупності інструментів стратегічного ризик-менеджменту. Здійснено типологізація стратегічних ризиків підприємств великого, з одного боку, та малого і середнього, з іншого боку, бізнесу за рівнем впливу складової та виду ризиків. Відповідні ризики представлені вигляді матриці. Розроблено ієрархію наслідків реалізації стратегічних ризиків для фінансово-господарської діяльності підприємства. Визначено головні елементи управління стратегічними ризиками підприємств. Показано, що це процес, який поєднує встановлення мети з урахуванням наявних ресурсів і обмежень ринкової ситуації, вибір методів та інструментів управління і підтримки балансу між вигодами від зниження ризику і необхідними для цього витратами на технічні, організаційні і фінансові важелі. Складовими елементами під час бізнес-планування визначено встановлення цілей системи управління, кількісний аналіз та розробку комплексу управлінських рішень з мінімізації стратегічних ризиків і загроз.

Ключові слова: бізнес-планування; підготовча стадія; стратегічні ризики; ідентифікація; наслідки; інструментарій нівелювання.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-13>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ідентифікація та ефективне управління стратегічними ризиками дозволяє в кращій мірі та в більш надійний спосіб досягти мети, цілей і завдань реалізації підприємницького проекту. Якщо ризики поточної операційної фінансово-господарської діяльності ще піддаються раптовому реагуванню та виправленню ситуації, то настання стратегічних ризиків і загроз здатне перекреслити як ефективність, так і реалізацію проекту на загал. Настання стратегічних ризиків і загроз призводить до невідповідності обраної стратегії і тактики створення нового підприємства (бізнесу, започаткування нового напрямку, виду економічної діяльності) існуючим ринковим реаліям, а, відтак, – втрати споживачів і попиту, недозавантаження виробничих потужностей, непроходження всіх етапів життєвого циклу підприємства і його продукції і т. п. Відтак, ідентифікація складу, а також наслідків стратегічних викликів, ризиків і загроз, формування своєчасного інструментарію їх нівелювання має системне і надважливе значення в ході бізнес-планування розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні підходи, принципи побудови та розробки структурних частин бізнес-плану розвитку підприємства, у тому числі в частині стратегування створення і розвитку бізнесу, актуалізуються у дослідженнях таких науковців, як М. Алексеева [1, с.14-18], В. Василюк [3, с.218-224], В. Карпов [10, с.12-16] та ін. Теоретико-методичні засади стратегічного планування, розробки стратегії і тактики реалізації бізнес-плану розвитку підприємства і реалізації його підприємницьких проектів є предметом наукових пошуків А. Каторжина [11, с.109], О. Кваші [12, с.81-85], Х. Лосєвої [13, с.101-102], Р. Мамчин [14] та ін. науковців. Структурно-методичні засади бізнес-планування достатньо детально охарактеризовані в працях О. Арапової [2, с.71-75], Н. Данік [5, с.81-84], О. Данченко [6]. Нормативно-методичне забезпечення бізнес-планування, особливо в частині обґрунтування с тратегічних положень реалізації бізнес-проектів підприємства, достатньо розлого вивчені у дослідженнях Т. Васильціва, О. Ярошка [4, с.132-136], А. Джелли [7, с. 38-46], Т. Зубка [8, с.

81-88], Р. Лупака, А. Дідич [9,с.248-252], А. Черепа, Ю. Салипа [15,с.77-79], Чумака Л. Ф., Гаркавої Л. В.[16,с. 212-215], Р. Лупака та М. Куницької-Іляш [17,с. 8-15].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, такі аспекти, як визначення поняття та особливостей, ідентифікація складу стратегічних викликів, ризиків і загроз, прогнозуванні моделювання наслідків їх реалізації та настання, визначення системи інструментів і засобів протидії та нівелювання реалізації стратегічних загроз і ризиків розвитку підприємства і реалізації його підприємницького проєкту, все ще недостатньо розроблені.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є удосконалення методичного забезпечення розробки бізнес-плану розвитку підприємства шляхом визначення сукупності стратегічних ризиків розвитку підприємства та їх групування зі застосуванням авторського методичного підходу, розробка трирівневої системи наслідків настання стратегічних ризиків, а також формування сукупності інструментів стратегічного ризик-менеджменту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічні ризики ідентифікуються, аналізуються, прогнозуються і моделюються ще на етапі підготовки до розробки бізнес-плану. Фактично, на підготовчій стадії розробки бізнес-плану керівництво підприємства обґрунтовує та визначає загальну корпоративну і конкурентну стратегії, а надалі формує загальну тактику реалізації відповідних стратегічних цілей і завдань. Стратегічні ризики – це ризики, які, власне, можуть завадити, перешкодити реалізації стратегії і тактики бізнес-плану.

Таблиця 1

Типологізація стратегічних ризиків підприємств великого бізнесу за рівнем впливу складової та виду ризиків

		Рівень впливу виду ризику				
		Високий	Вище середнього	Нижче середнього	Низький	
Рівень впливу групи ризику	Високий	Ризик неплатоспроможності покупця	Ризик банкрутства дебітора	-	Ризик затримки в оплаті продукції	-
	Вище	Ризик не реалізації продукції	Відсутність або критичне зменшення попиту	Посилення конкуренції; ризик неукладення договору на збут продукції; помилки у збутовій стратегії	Псування продукції на складі	Зниження ціни продукції
	Нижче середнього	Ризик збільшення витрат комерційної діяльності	Рішення органів влади	Збільшення закупівельної ціни продукції	Ризик штрафних санкцій	Ризик непередбачуваних витрат
		Ризик втрат при транспортуванні продукції	Несвочасне постачання товарних запасів	-	Збільшення вартості транспортних послуг	Втрата чи псування продукції в процесі її транспортування
	Низький	Ризик форс-мажорних обставин в комерційній діяльності	Введення адміністративних лімітів, інші заборонні рішення органів влади	-	Непередбачувані події організаційного характеру	Ризик природних явищ
		Ризик втрат при прийманні продукції покупцем	-	-	-	-

Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи результати досліджень в цій сфері [5; 6; 7; 8], на прикладі, суб'єктів господарювання великого бізнесу, з одного боку, та малого і середнього бізнесу, з іншого. Відповідно, типологізація найбільш істотних стратегічних ризиків підприємств при розробці бізнес-плану розвитку підприємства якнайкраще представляти на матриці «рівень впливу на результати діяльності підприємства групи – рівень впливу виду стратегічних ризиків» диференційовано для підприємств великого бізнесу (табл. 1) та підприємств малого і середнього бізнесу (табл. 2). Зазначимо, що розташування ризиків в межах поданого методичного забезпечення доцільно здійснювати зі використанням показника дисперсії (з врахуванням значень про рівень ризику, отриманих на основі експертного опитування).

За результатами типологізації зроблено такі висновки:

- для підприємств великого бізнесу необхідно передусім запровадити роботу з обґрунтування та реалізації заходів, метою яких є зниження рівня стратегічних ризиків неплатоспроможності покупця та реалізації продукції, а також недопущення настання ризиків збільшення витрат комерційної діяльності, втрат при транспортуванні продукції, форс-мажорних обставин в комерційній діяльності;

- для підприємств великого бізнесу вищий рівень впливу на результати їх діяльності чинять внутрішні комерційні ризики, що потребує удосконалення роботи з управління фінансово-господарськими процесами безпосередньо на підприємстві, тоді як для підприємств малого і середнього бізнесу – зовнішні, що потребує покращення роботи з моніторингу ринкового середовища та страхування стратегічних ризиків;

- для підприємств малого і середнього бізнесу необхідно визнати пріоритетом зниження рівня ризиків не реалізації продукції та збільшення витрат фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2

Типологізація стратегічних ризиків підприємств малого і середнього бізнесу за рівнем впливу складової та виду ризиків

		Рівень впливу виду ризику				
		Високий	Вище середнього	Нижче середнього	Низький	
Рівень впливу групи ризику	Високий	Ризик не реалізації продукції	Посилення конкуренції; зниження ціни продукції	Помилки у збутовій стратегії; відсутність або критичне зменшення попиту	Псування продукції на складі	Ризик неукладання договору на збут продукції
	Вище середнього	Ризик збільшення витрат комерційної діяльності	Несприятливі рішення органів влади	Ризик штрафних санкцій	Збільшення закупівельної ціни продукції	Ризик непередбачуваних витрат
	Нижче середнього	Ризик неплатоспроможності покупця	-	-	-	Ризик затримки в оплаті продукції
		Ризик форс-мажорних обставин в комерційній діяльності	Введення адміністративних лімітів, інші заборонні рішення органів влади	-	Непередбачувані події організаційного характеру	Ризик природних явищ
	Низький	Ризик втрат при транспортуванні продукції	-	-	Несвочасне постачання товарних запасів	Збільшення вартості транспортних послуг
		Ризик втрат при прийманні продукції покупцем	-	-	-	-

Джерело: авторська розробка

Подане методичне забезпечення варто використовувати підприємствам при здійсненні роботи як на підготовчій стадії розробки бізнес-плану, так і в процесі моніторингу та розробки

заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу стратегічних ризиків на їх діяльність.

Важливою складовою під час бізнес-планування стратегічних ризиків розвитку підприємства є прогнозування їх наслідків, адже за умови незначного впливу на реалізацію підприємницького проекту відповідні ризики можуть просто нехтуватися, тоді, як коли їх наслідки руйнівні, визначення та впровадження адекватних заходів протидії ризикам і загрозам набуває пріоритетної значимості. Ієрархічне декомпонування чинників та негативних наслідків стратегічних ризиків може здійснюватися як на рис. 1.

Йдеться про те, що настання таких видів стратегічного ризику, як ускладнення процесу реалізації продукції, погіршення умов та втрати продукції під час її транспортування та/чи приймання покупцем, зниження платоспроможності покупців, форс-мажорні та непередбачувані обставини, що призводять до збільшення витрат фінансово-господарської діяльності призводить передусім до збільшення суми та витрат підприємства (через можливі втрати від псування продукції, надмірні та неефективні витрати збуту, збільшення вартості та наявність накладних витрат транспортування і приймання продукції покупцем, недоотримання сум доходу за відвантажену продукцію від дебіторів, фінансовий стан яких погіршився, більші витрати фінансово-господарської діяльності внаслідок несприятливих змін у системі державного регулювання виробничої, торговельної чи іншої комерційної господарської діяльності, підвищення закупівельної ціни продукції), а також зменшення обсягів реалізації продукції та доходу підприємств (через суттєве зменшення попиту на товари підприємства, помилки в товарній та політиці ціноутворення, можливі відмови покупця від прийняття продукції або його ухилення від підписання угоди на постачання товарів і т. ін.). Ці негативні події можна вважати негативними наслідками першого рівня від настання стратегічного ризику. Їх варто розцінювати як прояв настання ризику.



Рис. 1. Ієрархія наслідків реалізації стратегічних ризиків для фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Якщо в сукупності заходів, які реалізує підприємство не буде вжито ефективно-протидіючих комерційним ризикам, то негативні події призводять до другого рівня наслідків. Це, по-перше, зменшення суми оборотних коштів підприємства та, по-друге, збільшення рівня дебіторської заборгованості до доходу.

Зауважимо, що суб'єкт господарювання при настанні негативних наслідків другого рівня ще може певною мірою виправити ситуацію, зокрема, наприклад, за рахунок отримання грошових коштів від страхування ризиків, від повернення частини товарів постачальникам (у відповідності до наперед передбачених положень в угодах), з сформованого резервного фонду тощо. Проте, якщо на цьому етапі не будуть вжиті ефективні заходи, то наслідками третього рівня настання стратегічних ризиків є критичне збільшення рівня витрат до доходу, зменшення рівня рентабельності доходу та втрата частини прибутку.

Потрібно зазначити, що наведена послідовність дозволяє оцінити як масштаби негативних наслідків впливу стратегічного ризику на діяльність підприємства, так і рівень впливу ризику. Крім того, важливим аспектом дослідження (що одночасно й ускладнює його) є те, що настання ризику може призвести не тільки до зменшення обсягів доходу (виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг), але й до недоотримання його. В такому випадку важко чітко визначити межі впливу стратегічного ризику та інших негативних чинників.

Встановлення чіткої ієрархії наслідків стратегічного ризику є невід'ємним етапом комплексної оцінки рівня його впливу на результати фінансово-господарської діяльності підприємств на мікрорівні. Власне після детальної декомпозиції та ієрархії чинників і негативних наслідків складових стратегічного ризику на результати діяльності підприємства необхідно провести експертне оцінювання вагомості ризику та ймовірності його настання на кожному етапі негативного впливу. Подальший збір даних та розрахунок показників (як за результатами кількісного, так і якісного аналізу) дозволяє отримати як часткові, так і узагальнююче значення рівня стратегічного ризику для підприємства ще на стадії бізнес-планування реалізації підприємницького проєкту.

Однак, ідентифікація стратегічних ризиків та їх наслідків слугують лише частиною справи з ефективного стратегічного ризик-менеджменту. Інша частина роботи – це недопущення або ж нівелювання настання відповідних ризиків. Фактично, йдеться про управління стратегічними ризиками підприємств як процес, що поєднує встановлення його мети з урахуванням наявних ресурсів і обмежень ринкової ситуації, вибір методів та інструментів управління і підтримки балансу між вигодами від зниження ризику і необхідними для цього витратами на технічні, організаційні і фінансові важелі. Його складовими елементами під час бізнес-планування є встановлення цілей системи управління, кількісний аналіз та розробка комплексу управлінських рішень з мінімізації стратегічних ризиків і загроз.

Модель управління стратегічними ризиками підприємства являє собою складну систему, яка знаходиться під впливом змін в умовах зовнішнього середовища (передусім попиту на продукцію (послуги) підприємства, закупівельної ціни продукції, інституціонального середовища, форс-мажорних подій, логістичних витрат, штрафних санкцій, умов транспортування та зберігання продукції, непередбачуваних та несумлінних дій контрагентів та покупців) та його інституцій (органів державного управління, асоціативних підприємницьких організацій, контрагентів, страхових та організацій фінансово-кредитної сфери, конкурентів, постачальників товарів, споживачів), коригується керуючими впливами в межах внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, характеризується визначальними параметрами системи управління стратегічним ризиком (процесом реалізації продукції; своєчасністю, раціональністю та вартістю постачання продукції; рівнем платоспроможності покупців та контрагентів; стабільністю умов та витрат комерційної діяльності; плановістю, ефективністю та гнучкістю комерційної діяльності) та показниками, які характеризують стан системи і відображають всі зміни в ній під впливом чинників ризику внутрішнього та зовнішнього середовища (обсягу доходу (виручки), витрат обігу, наявності оборотних коштів, якості та розмірів дебіторської заборгованості, обсягу прибутку), а результатом її ефективності є вихідні дані про рівень ризиків не реалізації продукції, втрат при транспортуванні й прийманні товарів, неплатоспроможності покупців, форс-мажорних обставин, збільшення витрат виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Структурно-логічна модель управління стратегічними ризиками підприємства є функцією з структурних складових ризику:

$$CRMS = F(I_i, P_E, M_S, D_L, C_I, L_C, F_S, A_S), \quad (1)$$

де I_i - захист інтересів підприємства від змін нормативно-правового середовища відповідного виду господарської діяльності; P_E - забезпечення контролю та належної ефективності діяльності всіх структурно-функціональних підрозділів підприємства; M_S - врахування змін ринкової кон'юнктури та їх впливу на обсяги і економічну ефективність діяльності підприємства; D_L - управління безпекою розрахунків і зобов'язань суб'єкта господарювання; C_I - організація захисту економічних інтересів підприємства; L_C - формування нормативно-правового захисту економічних інтересів підприємства у системі відносин зі зовнішніми контрагентами (постачальники, виробники, власники торгових марок, споживачі, і т. п.); F_S - управління ефективністю та безпекою фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства; A_S - забезпечення захищеності товарних запасів, майна та персоналу підприємства.

Процес управління стратегічними ризиками підприємств ще на етапі бізнес-планування розвитку підприємства доцільно розглядати у вигляді розгорнутої системи, яка включає об'єкти і суб'єкти (апарат управління підприємством та зовнішні інституції), механізм (правові норми, методи, заходи, засоби, спонукальні мотиви та стимули) і політику управління ризиком (з визначеними цілями, функціями та напрямками) та відповідає вимогам комплексності, безперервності, законності, плановості, економічності, взаємодії, конфіденційності, компетентності.

З огляду на різний рівень потреби в їх застосуванні та в обсягах фінансового забезпечення підприємств, стратегічні ризики реалізації бізнес-проекту підприємства доцільно диференціювати на: 1) системні, які потребують першочергового планування і реалізації; 2) стабілізуючі, що можуть використовуватися як доповнюючі; 3) закріплюючі, які можуть використовуватися підприємствами, рівень стратегічного ризику для яких є вищим та які володіють кращим фінансовим забезпеченням заходів системи управління ризиками та ризик-менеджменту на загал.

Необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління стратегічними ризиками під час бізнес-планування реалізації підприємницького проекту є об'єктивною з огляду на його використання на ранніх етапах діагностики та оцінки рівня ризику, а за недостатньої ефективності цієї роботи некоректною та недостатньо вірною може виявитися вся подальша робота, у т. ч. з обґрунтування заходів мінімізації ризику та встановлення їх фінансового забезпечення. Обґрунтування інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління стратегічними ризиками суб'єктів бізнесу стосується визначення методів кількісної та якісної оцінки рівня стратегічного ризику, встановлення методичного забезпечення об'єктного підходу до діагностики впливу і наслідків стратегічних ризиків, моніторингу і врахування сучасних тенденцій розвитку внутрішнього ринку, у т. ч. із урахуванням підвищення рівня відкритості економіки, її імпортозалежності і т. п.

Іншим вельми актуальним аспектом управління стратегічними ризиками в процесі розробки бізнес-плану розвитку підприємства є розуміння того, що в будь-якому випадку найбільш негативними є наслідки настання саме фінансових ризиків і загроз. Чим більше зобов'язань і боргів матиме підприємство під час реалізації його бізнес-проекту, тим більшим є фінансовий ризик. Це означає, що незалежно від рівня доходу від своїх операцій, підприємство зобов'язане продовжувати виплату фіксованих відсотків і суми боргу. Таким чином, виникає загроза неспроможності підприємства платити по своїх зобов'язаннях.

Облігації, будучи борговими цінними паперами, являють собою друге основне джерело позикового капіталу для цілей довгострокового фінансування. Вартість капіталу, пов'язаного з випуском облігацій, визначається на ринку інвесторами, які оцінюють ризик, розглядають платоспроможність підприємства, оцінюють можливість незабезпечення їм обіцяних платежів. Для підприємства випуск облігацій, як і акцій пов'язаний з додатковими витратами. Крім того, що при використанні облігацій зростає стратегічний фінансовий ризик підприємства, виникає також небезпека того, що несформований фондовий ринок України не дозволить захистити інтереси підприємства-емітента збільшенням ціни облігації у випадку, якщо процентна ставка по таких облігаціях упаде.

Лізинг, при всіх своїх перевагах (швидкість оформлення, гнучкість при визначенні величини орендного платежу, пільга по податку та ін.) також пов'язаний з певним ризиком для підприємства, що використовує його як джерело фінансування своїх інвестиційних програм. Так, у випадку несвоєчасних надходжень лізингових платежів лізингодавець вправі розірвати договір і

повернути передане в користування майно. Такий розвиток подій загрожує підприємству катастрофічними наслідками: зриви постачань продукції, позови від споживачів і, як наслідок, можливе банкрутство.

Бюджетне субсидування також пов'язане з певним ризиком для підприємства. Так, надана державою цільова допомога, звичайно вимагає виконання певних умов, з урахуванням яких вона надається, і невиконання яких загрожує значними штрафними санкціями, а також можливим адміністративним або карним покаранням для керівництва підприємства. Крім того, державна допомога передбачає необхідність представлення серйозних обґрунтувань для її одержання, розкриття конфіденційної інформації, твердий контроль за витратою засобів і жорстку звітність, що може призвести до додаткових витрат.

Важливим з погляду ризику використання джерел фінансування є їх поділ на короткострокові і довгострокові. Короткостроковий капітал є більш дешевим, але і більш ризикованим для підприємства, що обумовлено більш високим ступенем ризику неплатоспроможності.

Таким чином, критичний аналіз і узагальнення питань фінансування інвестицій дозволили виявити сутнісний зміст категорії інвестиційний ресурс та ключові розходження між основними групами інвестиційних ресурсів.

Дослідження характерних рис джерел фінансування дозволило зробити висновок про наявність різного ступеня стратегічності ризику їх використання, що вимагає урахування даного факту при формуванні структури джерел фінансування інвестицій під час розробки бізнес-плану, особливо таких його частин, як «Оцінювання ризиків» та «Фінансовий план».

В Україні при переході до ринкових форм господарювання значно розширився спектр джерел фінансування інвестицій. При цьому, обсяги зовнішніх інвестицій в економіку України залишаються вкрай низькими, що висуває на перший план проблеми формування власної інвестиційної бази українських підприємств, низький ступінь трансформації заощаджень яких в інвестиції свідчить про наявний значний потенціал.

Процес формування капіталу торкається різних сфер діяльності підприємства. За допомогою показників структури і, відповідно, вартості капіталу визначається ефективність інвестиційних програм, вибір політики фінансування нового бізнесу та оборотних активів, оцінка рівня ризику в господарській діяльності підприємства та ін. Співвідношення власного і позикового капіталу визначає стійкий фінансовий розвиток підприємства, його платоспроможність, а також необхідний рівень фінансової рентабельності. У зв'язку з цим, важливого значення набувають питання оптимізації структурних параметрів капіталу.

Широка сфера застосування показників структури капіталу обумовлює існування різних трактувань поняття її оптимальності. Так, під оптимальною структурою капіталу розуміють таке співвідношення її структурних компонентів, яке забезпечує максимальну вартість підприємства; мінімальну середньозважену вартість капіталу і одночасно високу кредитну репутацію; ефективну пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства та ін.

Слід зазначити, що в більшості випадків при вивченні питань оптимізації дослідники концентруються на визначенні необхідного співвідношення джерел фінансування підприємства в цілому, а не його інвестиційних ресурсів. Особливої гостроти ця проблема набуває у випадку пошуку раціональної схеми фінансування окремо взятого інвестиційного проекту.

Однак, ці питання не можна ототожнювати, тому що, наприклад, у залежності від величини інвестиційного проекту він може фінансуватися тільки з одного джерела, що не характерно для всього підприємства; під проект може залучатися якимось особливе фінансування, яке не використовується в звичайній діяльності; протягом терміну здійснення проекту джерела можуть мінятися.

Виходячи зі специфіки інвестиційного проектування, повинні визначитися умови і критерії оптимізації структури ресурсів, що залучаються.

Характерною рисою такої оптимізації є значно ширший діапазон факторів, що підлягають розглядові. Кожен з таких факторів генерує свій специфічний ризик.

При тому, усю сукупність факторів, що враховуються при формуванні структури фінансування інвестиційного проекту під час розробки бізнес-плану реалізації проекту розвитку підприємства, можна розділити на 3 сфери: операційну, інвестиційну та фінансову.

До операційних факторів відносяться такі, що характеризують поточну господарську діяльність підприємства на певному етапі розвитку. Разом узяті, вони генерують ризик

невизначеності в одержанні майбутнього доходу від основної діяльності. Такими факторами є співвідношення постійних і змінних витрат підприємства, політика роботи з дебіторами і кредиторами, швидкість обіговості оборотних коштів, тривалість експлуатаційного періоду, галузева приналежність підприємства, стабільність ринку сировини і виробленої продукції та ін.

Інвестиційна сфера обмежена факторами та індивідуальними особливостями інвестиційних проектів підприємства, під які приймаються рішення про фінансування. Ці фактори (імовірність перевищення кошторису витрат на будівництво, перевищення термінів введення в експлуатацію об'єктів основних фондів, неприйняття ринком виробленого товару, прорахунки в ідеї проекту та обґрунтуванні обсягів попиту і рівня цін на нову продукцію та ін.) генерують стратегічний інвестиційний ризик.

Сфера фінансових факторів визначається існуючою структурою капіталу підприємства, співвідношенням джерел фінансування проекту, їхніми характерними рисами і вартістю, дивідендною політикою, кредитною політикою підприємства, кон'юнктурою на фінансовому ринку та ін., і генерує фінансовий сегмент стратегічних ризиків реалізації бізнес-проекту підприємства.

Врахування сучасних тенденцій розвитку внутрішнього ринку та підготовка і реалізація належних заходів дозволить керівництву суб'єктів господарювання узгоджувати власні стратегії і політику розвитку та одночасно знизити рівень загального ризику фінансового-господарської діяльності під час реалізації підприємницького проекту. Ці процеси мають відбуватися узгоджено, оскільки лише за такої умови можливо системно розвиватися, мінімізуючи і стратегічні і поточні виклики, ризики та загрози, рівень яких закономірно високий за сучасних умов функціонування та розвитку національної економіки України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ідентифікація складу, прогнозування наслідків, а також розробка інструментів нівелювання реалізації стратегічних викликів, ризиків і загроз реалізації підприємницького проекту з розвитку суб'єкта господарювання дозволяє ще на стадії бізнес-планування передбачити системні перешкоди і труднощі реалізації бізнес-проекта, що забезпечує своєчасну розробку і втілення заходів, орієнтованих на стабілізацію реалізації проекту і досягнення його мети, цілей і завдань.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики розробки структурно-функціональних планів у рамках бізнес-проекування.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми : навч. посіб. Київ : Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 71–75.
3. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 218–224.
4. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132–136.
5. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
6. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf.
7. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. С. 38–46.
8. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81–88.
9. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248–252.
10. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.

11. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
12. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
13. Лосева Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
14. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf.
15. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77-79.
16. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.
17. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8-15.
18. Каткова Т. І., Кравчик Ю. В. Організаційно-економічні аспекти управління маркетинговим забезпеченням розвитку зовнішньоекономічних операцій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 83 – 91

REFERENCES:

1. Alekseyeva, M. M. (2011). Company activity planning]: textbook. way. Kyiv: Finansi i statistika, 248 p.
2. Арапова, О. М. (2013). Using a business plan to increase the efficiency of foreign economic activity of the enterprise. *Economics: the realities of time*, no. 1, pp. 71–75.
3. Vasilyuk, V. V. (2014). Business planning as a tool for food production cost management. Modeling of regional economy. no. 1, pp. 218–224.
4. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
5. Danik, N. V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 2, pp. 81–84.
6. Danchenko, O. B. (2014). Review of modern risk management methodologies in projects. *Project management and production development*. vol.1(49). URL : http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf.
7. Jella, A. N. (2012). Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy*, pp. 38–46.
8. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
9. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
10. Karpov, V. A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
11. Katorzhin, A. D. (2013). Development of business plan of the investment project. *Development Management*. Vol. 16, p. 109.
12. Kvasha, O. S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
13. Losyeva, H. G. (2012). Business planning reengineering as a process of improving the competitiveness of the enterprise. *Economy and state*, no. 2, pp. 101–102.
14. Mamchyn, R. O. (2011). Theoretical principles of business planning in trade business. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf.
15. Cherep, A. V. (2012). Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises. *Innovative economy*. Vol. 8 (34). pp. 77-79.
16. Chumak, L. F. and Harkava, L. V. (2013). Key aspects of the competitiveness of enterprises. *Biznes Inform*. Vol. 1. pp. 212-215.
17. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8-15.
18. Katkova T., Kravchuk Y. Organizational and economic aspects of marketing management of foreign economic operations at the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 1, pp. 83 – 91.

IDENTIFICATION, CONSEQUENCES AND TOOLS FOR MITIGATING STRATEGIC RISKS IN THE BUSINESS PLANNING PROCESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Yurii KRAVCHYK¹, Svitlana FIMYAR², Vira SHPILEVA²

¹ Khmelnytskyi National University

² Private Higher Educational Establishment "European University"

The study revealed the relevance of the problem of identifying the composition, assessing the consequences and forming a toolkit for leveling strategic risks and threats to the implementation of an entrepreneurial project of enterprise development during the development of a corresponding business plan.

The purpose of the study is to improve the methodological support for the development of a business plan for the development of the enterprise by determining the set of strategic risks of the development of the enterprise and their grouping using the author's methodical approach, the development of a three-level system of the consequences of the occurrence of strategic risks, as well as the formation of a set of strategic risk management tools.

The typology of strategic risks of large enterprises, on the one hand, and small and medium-sized enterprises, on the other hand, was carried out according to the level of influence of the component and type of risks. The corresponding risks are presented in the form of a matrix.

The scientific novelty of the research results lies in the fact that a hierarchy of the consequences of implementing strategic risks for the financial and economic activity of the enterprise has been developed. The distribution of risks within the relevant matrix is not carried out randomly, not using the expert survey method, but based on the calculation of dispersion coefficients.

The applied value of the research results is that the main elements of strategic risk management of enterprises are determined. It is shown that this is a process that combines goal setting taking into account available resources and limitations of the market situation, the choice of management methods and tools and maintaining the balance between the benefits of risk reduction and the necessary costs for technical, organizational and financial levers. Establishing management system goals, quantitative analysis, and development of a set of management solutions to minimize strategic risks and threats are defined as constituent elements during business planning. The strategic risk management model of the enterprise is a complex system that is under the influence of changes in the conditions of the external and internal environment.

Keywords: business planning; preparatory stage; strategic risks; identification; effects; leveling tools.