

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 657.012

Бортнік Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри підприємництва і маркетингу

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Bortnik Svitlana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Entrepreneurship and Marketing Department

Lesia Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0003-2687-7866

Цимбалюк Ірина Олександрівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Tymbaliuk Iryna

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Management and Administration

Lesia Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0003-0506-2262

Волинець Ірина Григорівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Volynets Iryna

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Management and Administration

Lesya Ukrainka Volyn National University

ORCID: 0000-0003-2556-2109

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКУ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ IMPROVEMENT OF RISK ANALYSIS AND ASSESSMENT METHODS IN BUSINESS PLANNING OF ENTREPRENEURSHIP

Анотація. Стаття присвячена теоретико-методичним та прикладним проблемам аналізу й оцінки ризиків в бізнес-плануванні підприємницької діяльності. Запропоновано авторські методику оцінки ризику, алгоритм управління ризиками на основі яких формується концепція управління ризиками бізнес-плану інвестиційного проекту.

Доведено, що управління ризиком в сучасних успішних організаціях є ретельно планованим процесом, метою якого слід вважати оптимізацію рівня ризику для забезпечення стійкого існування та розвитку підприємства.

В процесі дослідження виділено принципові особливості оцінки ризиків саме в сфері бізнес-планування, оскільки вони об'єктивно впливають на формування методики аналізу й оцінки ризику, а також побудову концепції і стадії управління ризиками при реалізації бізнес-плану.

Для аналізу і управління системою ризиків бізнес-плану запропоновано алгоритм ризик-менеджменту, послідовна реалізація якого дозволяє досить якісно оцінити можливі види ризиків, притаманні конкретному бізнес-плану, їх наслідки, графічно відобразити результати аналізу і на основі цього сформувати відповідну можливість підприємства, його зовнішньому і внутрішньому середовищу функціонування, концепцію і стратегію управління ризиками, яка дозволяє контролювати ризик і зводити його до прийняттого рівня за допомогою розробленої програми заходів попередження ризиків. Практична реалізація запропонованого алгоритму здійснюється поетапно з використанням

розробленої системи таблиць, які спрощують процедуру аналізу ризиків, роблять її більш наочною компактною.

Показано, що інтегральний аналіз поєднує в собі результати якісної і кількісної оцінки ризиків в просторі (за зонами ризику) і часі (етапами реалізації бізнес-плану), що дозволяє здійснити графічну інтерпретацію сукупних ризиків в динаміці.

Ключові слова: бізнес-планування, аналіз ризику, оцінка ризику, методика аналізу ризику, управління ризиком, концепція ризик-менеджменту.

Summary. The article deals with the theoretical- methodological and application problems of the analysis and evaluation of risk in business-planning. The author methods of risks evaluation, the algorithm of risk management are suggested. On their base the conception of risks management of investment projects is formed.

It has been proven that risk management in modern successful organizations is a carefully planned process, the goal of which should be optimization of the level of risk to ensure sustainable existence and development of the enterprise.

In the process of research, the principal features of risk assessment in the field of business planning are highlighted, as they objectively influence the formation of risk analysis and assessment methods, as well as the construction of the concept and stage of risk management in the implementation of a business plan.

For the analysis and management of the risk system of the business plan, a risk management algorithm is proposed, the consistent implementation of which allows you to fairly qualitatively assess the possible types of risks inherent in a specific business plan, their consequences, graphically display the results of the analysis and, on the basis of this, to form a plan appropriate to the capabilities of the enterprise, its external and the internal environment of

operation, the concept and strategy of risk management, which allows you to control the risk and reduce it to an acceptable level with the help of a developed program of risk prevention measures.

The practical implementation of the proposed algorithm is carried out step by step using the developed system of tables that simplify the risk analysis procedure and make it more visually compact.

It is shown that the integrated analysis combines the results of qualitative and quantitative assessment of risks in space (by risk zones) and time (stages of the implementation of the business plan), which allows for a graphical interpretation of cumulative risks in dynamics.

Key words: *business planning, risk analysis, risk assessment, risk analysis methodology, risk management, risk management concept.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Загальновідомо, що практична реалізація будь-якого виробничого чи комерційного проекту ускладнюється, чи навіть стає неможливою без попередньо розробленого і належним чином оціненого і проаналізованого з точки зору доцільності витрат і результатів бізнес-плану.

Необхідність такого аналізу обґрунтована передусім тим, що побудовані за будь-яким бізнес-планом чи інвестиційним проектом потоки грошових коштів відносяться до майбутніх періодів і мають прогностичний характер. Тому зростає ймовірність недостовірності використовуваних для розрахунків даних, а відтак, й самих результатів. Звідси випливає, що найважливішою частиною експертизи бізнес-планів стає аналіз і оцінка можливих негативних наслідків таких помилок. Головним інструментом таких досліджень слугує аналіз ризиків бізнес-плану, котрий відіграє значну роль в прийнятті рішень про інвестування проектів. Тому якісна оцінка ризику в бізнес-плануванні набуває все більшої ваги й актуалізує питання вибору прийнятної методики аналізу проектних ризиків, а також

формування концепцій управління ризиками в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Досить гострою проблемою для сучасних підприємств є не просто невизначеність і нестабільність середовища діяльності та наявність ризиків як таких, а недостатній рівень забезпеченості суб'єктів господарювання методичними рекомендаціями щодо розробки ефективних бізнес-планів, адаптації до умов середовища функціонування або ж впливу на них з метою досягнення поставлених в бізнес-плані цілей. Тому моніторинг ризиків, врахування специфіки їхнього впливу на діяльність підприємства, розробка та впровадження ефективних заходів протидії ризикам є вкрай важливими.

Проблемам управління ризиком в підприємницькій діяльності присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Дука А., Вітлінський В., Гончаров В., Кравченко В., Кривов'язюк І., Лапуста М., Семенова К., Старостіна А., Тарасова К., Устенко О., Ястремський О. та інших. Незважаючи на значні здобутки в дослідженнях проблемних аспектів ризику, в теорії і практиці господарювання не існує однозначного підходу й розуміння сутності конкретних методик оцінки ризиків в різних сферах підприємницької діяльності. В теоретичному та прикладному плані потребують розгляду та уточнення такі моменти: питання термінології, процесу управління ризиками, формування концепції управління ризиком як стратегічної складової ризику в бізнес-плані підприємницької діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вдосконалення та конкретизація методики аналізу й оцінки ризиків в бізнес-плані, що слугує основою формування концепції управління ризиками в сучасних умовах підприємницької діяльності. Реалізація цієї мети зумовила постановку таких завдань: уточнення змісту і

мети управління ризиком на підприємстві; виявлення принципових особливостей і специфіки оцінки ризиків в бізнес-плануванні; визначення етапів управління ризиками; розробка алгоритму управління ризиками в бізнес-плані підприємства; розробка методики аналізу й оцінки проектних ризиків з врахуванням специфіки бізнес-планування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Процес глобалізації, активізація перерозподілу впливу крупних транснаціональних компаній дали потужний імпульс до переосмислення методів діяльності в умовах ризику. Зростаючий взаємозв'язок і взаємозалежність, неперервно зростаючий темп життя, організаційне оточення, котре постійно ускладнюється, породжує різноманітні види ризиків, що призвело до зміни парадигм управління. Ефективне і результативне управління вимагає використання адаптивних комплексних підходів, що базуються на системній філософії і методології.

Управління ризиком в сучасних успішних організаціях є ретельно планованим процесом. Задача управління ризиком органічно вплітається в загальну проблему підвищення ефективності роботи організації. Пасивне відношення до ризику і усвідомлення його існування замінюється активними методами управління. Окрім традиційного аналізу наявних ресурсів такі методи передбачають взаємодію зі сторонами, залученими в прийняття розглядуваного рішення, виявлення їх інтересів і врахування цілей, проведення комплексу заходів з узгодження суперечливих цілей.

Аналіз економічної літератури, яка присвячена проблемам ризиків, свідчить про надмірну і тому не завжди практичну широту поглядів на природу та визначення підприємницького ризику. Взагалі, слід визнати, що довгий час проблеми ризику розглядались і досліджувались переважно зарубіжними економістами. Вітчизняна економічна наука поки що осмислює загальноприйнятні західні теоретичні підходи до

підприємницького ризику, тому практично не розроблено методів кількісної оцінки ризику стосовно певних виробничих ситуацій та видів підприємницької діяльності в реаліях національної економіки, відсутні рекомендації стосовно шляхів і засобів попередження і усунення ризику [8].

Хоча слід зазначити, що останнім часом з'являється все більше наукових праць, в яких при розгляді питань економічної діяльності комерційних структур, дослідженні співвідношення попиту і пропозиції та при розробці бізнес-планів порушуються проблеми оцінки ризику [2; 3; 6; 8]. Однак значна кількість публікацій присвячена дослідженню ризиків у страхуванні та банківській справі, тобто частіше суто у фінансовій сфері, ніж безпосередньо у виробничому підприємстві, що є значно глобальнішим за суттю. Результатом недостатнього рівня забезпечення підприємств науково обґрунтованими рекомендаціями щодо оцінки ризику з врахуванням специфіки виробничих бізнес-планів і проектів стало те, що в даний час низка бізнес-планів інвестиційних проектів які містять розділ аналізу ризику, звужує проблему до аналізу лише фінансових ризиків або підміняє аналізом банківських ризиків, що не відображає увесь спектр проектних ризиків.

Отже, незважаючи на те, що управління ризиком відносно новий вид діяльності для вітчизняних підприємств, помилково вважати, що проблема ризику є неактуальною для них сьогодні.

Результати економічних досліджень [2-4; 6-9] показують, що ризики притаманні будь-якому виду господарської діяльності, незалежно від того, враховують їх чи ігнорують. Створити ефективний механізм функціонування підприємства на основі концепцій безризикового господарювання неможливо. При цьому ризик, як ймовірну несприятливу подію, не можна однозначно віднести ні до позитивних, ні до негативних явищ, оскільки попри значний потенціал втрат, який несе в собі ризик, він

одночасно є й джерелом можливого прибутку. Звідси випливає, що головне завдання підприємця - не відмова від ризику взагалі, а обґрунтований вибір оптимальних рішень, які об'єктивно мінімізують ризик при умові отримання бажаного прибутку.

З огляду на вищевикладене в концепції управління ризиком слід виокремлювати підсистеми проризикових і антиризикових заходів. Перша виробляє комплекс проризикових дій, спрямованих на збільшення ризику до деякого прийняттого рівня. Доцільність її виокремлення зумовлена твердженням про позитивну роль ризику в діяльності підприємства, наявністю прямого зв'язку між рівнем ризику й величиною прибутку. Відповідно, під антиризиковими заходами розуміються цілеспрямовані управлінські дії суб'єкта господарювання, що включають комплекс методів і способів зменшення рівня ризику з метою забезпечення реалізації інтересів організації.

В працях, присвячених теорії економічного ризику і оцінці ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності не сформувався однозначний підхід до термінології і послідовності процесу ідентифікації і оцінки ризику.

Існування ризику пов'язане з неможливістю з точністю до 100% прогнозувати майбутнє. Виходячи з цього, слід виділити основну властивість ризику: ризик має місце лише по відношенню до майбутнього і нерозривно пов'язаний з прогнозуванням і плануванням. Слово «ризик» в буквальному перекладі означає «прийняття рішення, результат якого невідомий» [7].

На сьогоднішній день теорія управління ризиком розглядається як цілісна система знань, що характеризуються логічною залежністю і взаємозв'язком між доходами і фінансовою стійкістю в певних межах ризику для досягнення цілей економічних суб'єктів [10].

Багатьма економістами [4; 5; 10] управління ризиком розглядається як засіб зниження ризику. На нашу думку, таке бачення є певною мірою однобоким, оскільки, з одного боку, ігнорує позитивну роль ризику як джерела прибутку, а з іншого – визначає об'єктом управління сам ризик, а не його оцінку, тобто якісне і кількісне вираження. Мається на увазі те, що з поля зору випадають систематичні (притаманні господарській діяльності в цілому, ті, які не піддаються управлінню з боку господарюючого суб'єкта) ризику, якими окремо взяте підприємство не може «керувати» навіть гіпотетично, а може лише враховувати в своїй діяльності. Отже, метою управління ризиком на підприємстві слід вважати оптимізацію рівня ризику для забезпечення стійкого існування та розвитку підприємства.

Будь-який ризик взагалі, і ризик реалізації бізнес-планів зокрема, досить багатогранний в своїх проявах і переважно являє собою складну конструкцію з елементів інших ризиків. Наприклад, ризик коливання ринкової кон'юнктури представляє собою цілу низку ризиків: цінні ризику (і постачання, і збуту продукції, затрат), ризику зміни структури і обсягу попиту, ризику коливань ділових циклів тощо. Крім того, прояви ризику індивідуальні для кожного учасника ситуації невизначеності.

З огляду на зазначене слід виділити принципові особливості оцінки ризиків саме в сфері бізнес-планування, оскільки вони об'єктивно впливають на формування методики аналізу й оцінки ризику, а також побудову концепції і стадії управління ризиками при реалізації бізнес-плану. Тривалі спостереження автора за процесами розробки і практичної реалізації виробничих бізнес-планів дозволили виявити особливості оцінки ризику. На нашу думку, специфіка оцінки ризиків у бізнес-плануванні полягає в тому, що вона:

- по перше, носить комплексний характер, тобто стосується не окремих сфер діяльності, скажімо фінансової чи збутової, а усіх сторін

функціонування підприємства (включаючи проектну, виробничо-технічну, постачальну, організаційну, маркетингову тощо);

- по друге, стосується, переважно, майбутньої діяльності підприємства, тому носить подвійно ймовірнісний характер, оскільки сам бізнес-план будується на певних припущеннях майбутніх тенденцій розвитку подій чи явищ;

- по третє, має носити постійно діючий, циклічний характер, пов'язаний з необхідністю врахування динаміки зовнішнього середовища функціонування підприємства і коригування бізнес-плану в процесі його реалізації;

- по четверте, спрямована, головним чином, не стільки на оцінку існуючих ризиків, скільки на виявлення потенційних майбутніх ризиків та джерел їх виникнення, чинників та наслідків впливу;

- по п'яте, мусить бути системним процесом, вмонтованим в управління підприємством загалом, володіти концептуальною стратегічною спрямованістю в силу своєї важливості і суттєвого позначення на кінцевих результатах реалізації бізнес-плану й фактичних показниках діяльності підприємства загалом.

Крім того, при прийнятті рішень щодо обсягів і напрямків фінансування, а також доцільності залучення зовнішнього капіталу розділ з аналізу і оцінки ризиків в бізнес-плані виявляється чи не найважливішим, оскільки ретельно вивчається як кредиторами так і інвесторами нарівні з фінансовою частиною бізнес-плану.

Досліджуючи природу ризику та підходи до його оцінки, використовувані в бізнес-планах та інвестиційних проектах, науковці підкреслюють основні моменти загальної проблеми [4; 7; 11]: невизначеність – об'єктивна умова існування ризику; необхідність прийняття рішення – суб'єктивна причина існування ризику; майбутнє – джерело ризику; можливість втрат – ступінь загрози від ризику;

взаємозв'язок «ризик-дохідність» – стимулюючий фактор прийняття рішень в умовах невизначеності; толерантність до ризику – суб'єктивна складова ризику;

Отже, приймаючи рішення про ефективність бізнес-плану або інвестиційного проекту в умовах невизначеності, інвестор чи кредитор розв'язує, як мінімум, двокритеріальну задачу, оскільки йому необхідно знайти оптимальне поєднання співвідношення «ризик-дохідність». Для розв'язання цієї оптимізаційної задачі в економічній літературі, присвяченій проблемам оцінки ризиків, пропонується значна кількість підходів [2; 3; 5; 9; 11], які побудовані на різних поєднаннях стратегій поведінки господарюючих суб'єктів (максимум виграшу, мінімум витрат, мінімум ризику, оптимум ймовірності тощо). Абсолютно очевидно, що вибір того чи іншого підходу до визначення оптимального співвідношення рівня ризику і доходів залежатиме, в першу чергу, від суб'єктивної складової – тобто відношення (толерантності) інвестора до ризику, а також конкретних умов зовнішнього оточення підприємства і реалізації бізнес-плану загалом.

Для аналізу і управління системою ризиків бізнес-плану ми пропонуємо наступний алгоритм ризик-менеджменту (рис. 1), послідовна реалізація якого дозволяє досить якісно оцінити можливі види ризиків, притаманні конкретному бізнес-плану, їх наслідки, графічно відобразити результати аналізу і на основі цього сформувані відповідну можливість підприємства, його зовнішньому і внутрішньому середовищу функціонування, концепцію і стратегію управління ризиками, яка дозволяє контролювати ризик і зводити його до прийняттого рівня за допомогою розробленої програми заходів попередження ризиків.

Практична реалізація запропонованого алгоритму здійснюється поетапно з використанням розробленої автором і поданої нижче системи таблиць, які, на наш погляд, спрощують процедуру аналізу ризиків,

роблять її більш наочною компактною, що є досить суттєвим для бізнес-планування, оскільки останнє, як зазначалось вище, є безперервним циклічним процесом, що потребує постійного коригування й реагування на зміни в режимі реального часу.

Розкриємо зміст і послідовність застосування розробленої методики оцінки ризиків в бізнес-плануванні підприємницької діяльності з використанням алгоритму управління ризиками.

Оскільки в будь-якому бізнес-плані необхідно передбачити можливі види ризиків, то розділ бізнес-плану, присвячений їх оцінці має на меті визначити реальні і потенційні джерела виникнення ризиків, розробити концепцію управління ризиками й програму заходів для мінімізації їх негативного впливу.

Тому в структурі розділу з аналізу і оцінки ризиків бізнес-плану мають міститися наступні складові й повинні бути висвітлені такі питання:

1. Визначення і оцінка можливих ризиків
2. Концепція управління ризиками
3. Шляхи мінімізації ризиків

Визначення та оцінку можливих ризиків згідно алгоритму (рис. 1) здійснюють поетапно, з врахуванням стадій реалізації підприємницького проекту (бізнес-плану). На першому етапі роботи необхідно визначити фактори, що обумовлюють певний рівень кожного виду ризику, який потребує оцінки, та ризикованість діяльності підприємства в цілому. Визначення ризик-факторів здійснюється на основі вивчення організації господарсько-фінансової діяльності з точки зору ймовірності виникнення ризикових подій. Ця робота носить інтелектуальний характер і не піддається формалізації.

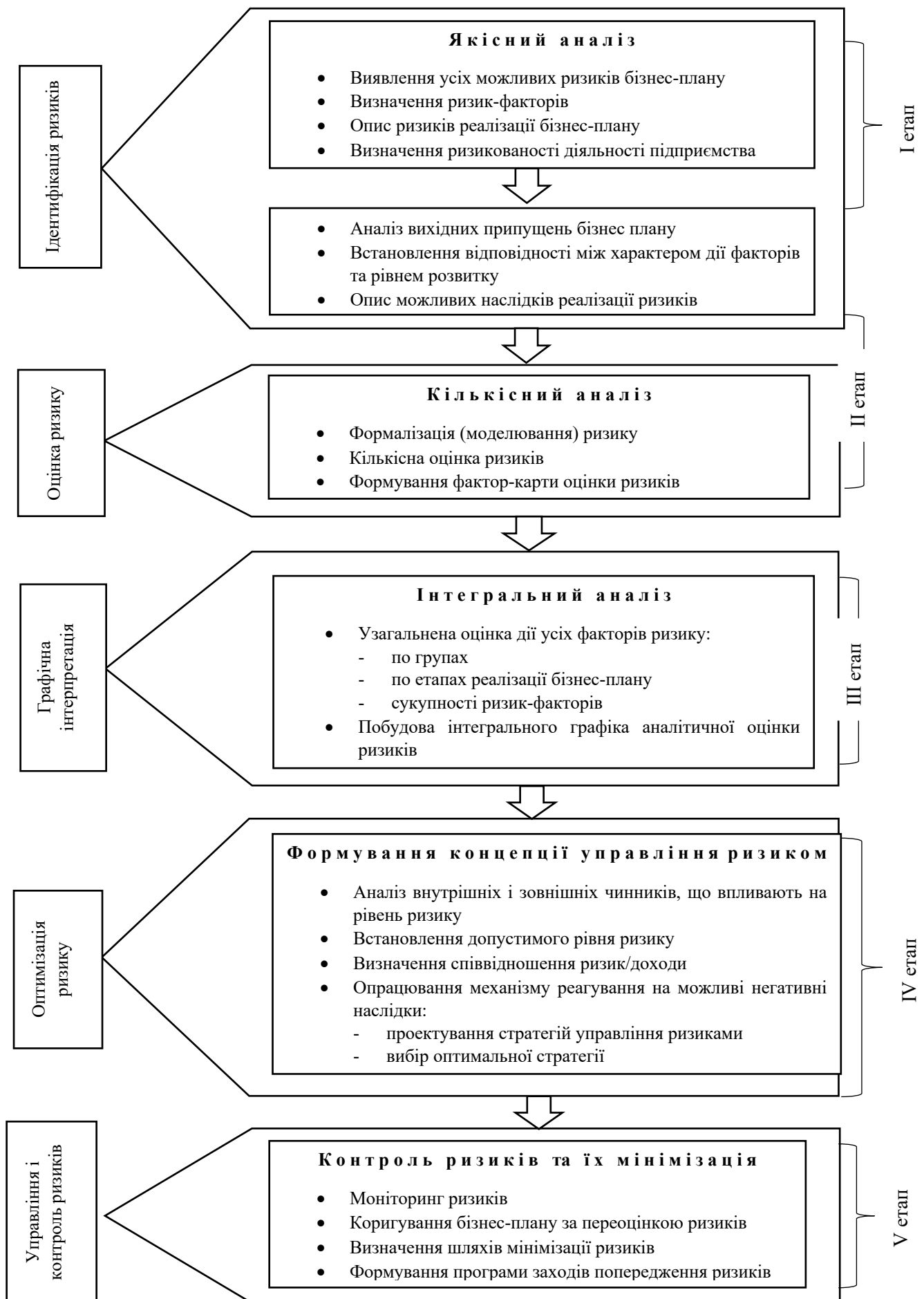


Рис. 1. Процес управління ризиками в бізнес-плануванні

Джерело: розробка автора

Фактори господарського ризику – це такі характеристики ситуації прийняття господарського рішення, які впливають на шанси й величину небажаного відхилення від цілі господарської діяльності [7]. Тобто, ризик-фактори у вузькому розумінні – небажане відхилення від запланованого результату.

На другому етапі роботи необхідно скласти фактор-карту оцінки ризиків, встановивши відповідність між характером дії факторів та рівнем ризику, що характеризує рівень ризику якісно, описує дію кожного фактора при певному рівні ризику та встановлює кількісну (бальну) оцінку виявлених ризиків. Загальний ступінь ризику визначається як сума балів, якими оцінені всі фактори, що обумовлюють даний вид ризику (табл. 1).

Таблиця 1

Фактор-карта оцінки ризиків

Групи ризику	Етапи робіт	Ризик-фактор	Опис ризиків, спричинених факто-ром	Можливі наслідки реаліза-ції ризиків	Рівень ризику			Бальна оцінка
					Низький	Помірний	Високий	
Специфічні (внутрішні) ризики, які піддаються управлінню зі сторони підприємства	Інвестиційна стадія							
	1.Підготовчий							
	2.Проектування							
	3.Бізнес-планування							
	4.Будівництво							
	5.Закупівля і встановлення обладнання							
	Стадія функціонування							
	6.Закупівля і доставка сировини та матеріалів							
7.Виробництво продукції								
8.Надання послуг								
Зовнішні ризики, які не піддаються впливу зі	Ризики, притаманні господарській діяльності в цілому							
		Політичний						
		Економічний						
		Соціальний						
		Екологічний						

На третьому етапі роботи, використовуючи розроблену попередньо фактор-карту, здійснюємо узагальнену оцінку дії усіх факторів ризику на даному підприємстві (по групах ризику, етапах робіт та сукупності ризик-факторів).

За результатами роботи над даним підрозділом бізнес-плану будується інтегральний графік аналітичної оцінки ризиків (рис.2).

Інтегральний аналіз (як видно з алгоритму – рис.1, етап III та графіка – рис.2) поєднує в собі результати якісної і кількісної оцінки ризиків в просторі (за зонами ризику) і часі (етапами реалізації бізнес-плану), що дозволяє здійснити графічну інтерпретацію сукупних ризиків в динаміці.

Четвертий етап алгоритму – "Формування концепції управління ризиками" – є чи не найважливішим результуючим етапом, оскільки покликаний не просто привести у відповідність результати оцінки ризиків з можливостями підприємства, а взаємоузгодити інтереси усіх зацікавлених сторін (інвесторів чи кредиторів, підприємства і його партнерів), виробити адекватну стратегію і механізм реагування на можливі прояви ризиків.

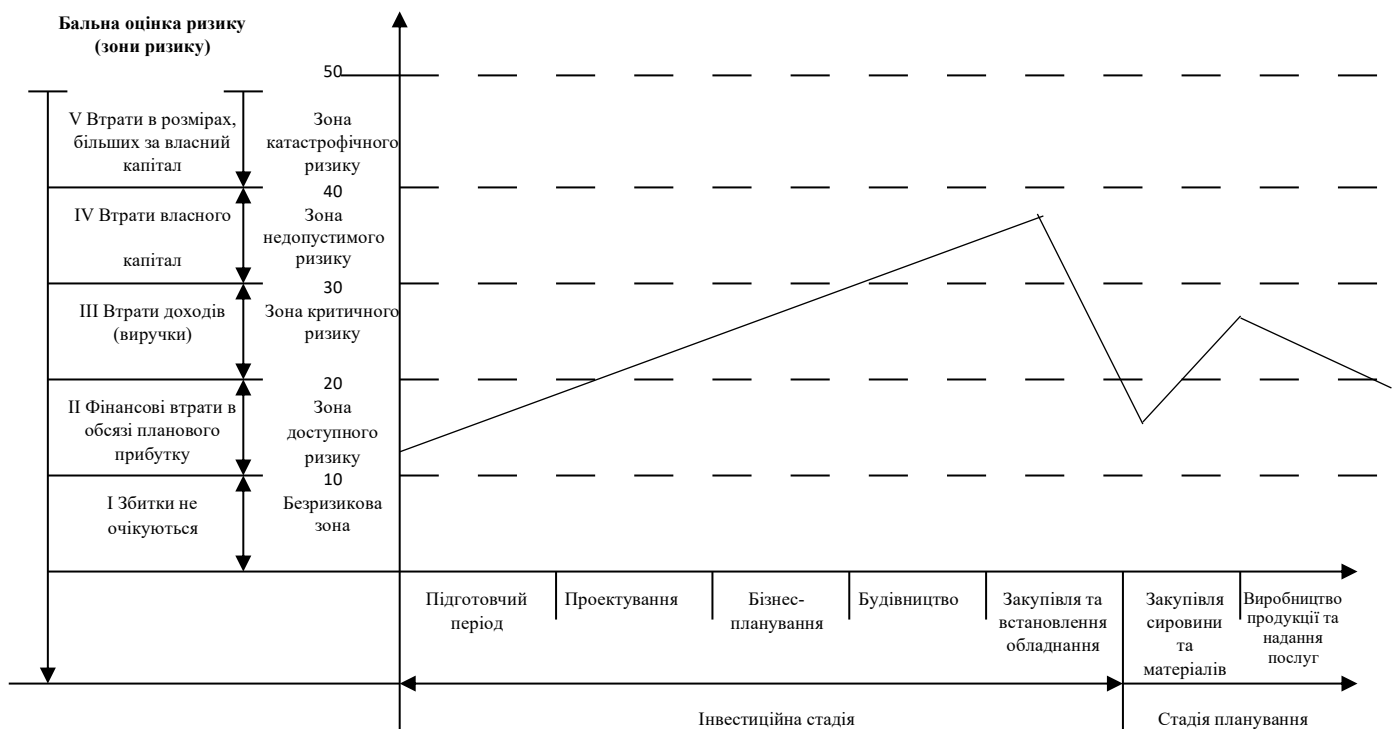


Рис. 2. Інтегральний графік аналітичної оцінки ризиків реалізації бізнес-плану

Джерело: розробка автора

Оцінка ризиків в цьому підрозділі включає в себе такі етапи: 1) виявлення та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які збільшують чи зменшують вплив конкретного виду ризику; 2) оцінка конкретного виду ризику з погляду ліквідності підприємницького проекту та економічної доцільності інвестування; 3) встановлення допустимого рівня ризику; 4) здійснення певних заходів для зменшення ризику.

Кількісно визначення ступеня відповідності між доходами та ризиком може проводитися за допомогою коефіцієнта ризик-віддачі [9], який розраховується наступним чином:

$$PB = \frac{D}{BP}$$

де PB – ризик-віддача діяльності або операції;

D – обсяг чистого доходу, що очікується від діяльності або операції;

BP – вартість ризику, який притаманний діяльності або операції.

Значення коефіцієнта ризику характеризує відносний розмір втрати власних фінансових ресурсів або власного капіталу підприємства, який може мати місце в даному періоді.

Дослідження окремих спеціалістів з питань ризик-менеджменту свідчать, що оптимальне значення коефіцієнта ризику дорівнює 30%. Ситуація банкрутства, як правило, виникає при значенні коефіцієнта ризику понад 70%. Такий рівень розвитку подій оцінюється як критичний. На нашу думку, наведені значення коефіцієнта ризику можуть розглядати лише як орієнтовні, так само як і інтегральна бальна оцінка ризику (рис. 2). Лише безпосередньо підприємство, виходячи з особливостей формування свого капіталу та економічних інтересів і фінансових можливостей власників, може визначити оптимальне для себе значення ризику.

В результаті розробки концепції управління ризиками необхідно чітко визначити, які конкретно установки (ухилення, зменшення, оптимізація, прийняття, передачі, розподілу) будуть використовуватись

підприємством для вибору дій, спрямованих на мінімізацію можливих ризиків.

Завершальним етапом (V-й етап алгоритму) є контроль ризиків на основі якого, власне, здійснюється безпосереднє управління ризиками бізнес-плану. Головний зміст етапу полягає у налагодженні чіткої системи моніторингу ризиків, послідовного коригування бізнес-плану в процесі його реалізації та розробку програми заходів з мінімізації негативного впливу ризиків. Програма заходів попередження можливих ризиків та витрат на них зводиться в табл.2.

Слід зауважити, що усі заходи, спрямовані на зниження чи попередження ризиків тягнуть за собою додаткові витрати, які повинні мати відображення у фінансовій частині бізнес-плану у вигляді відповідних статей витрат. Зрозуміло, що тут необхідно дотримуватись ключового принципу: витрати на зниження ризику повинні бути адекватні ступеню зниження ризику.

Таблиця 2

Заходи попередження ризику

Стадії	Етапи реалізації проекту	Ризик-фактор	Можливі способи профілактики	Витрати
Інвестиційна стадія	1.Підготовчий			
	2.Проектування			
	3.Бізнес-планування			
	4.Будівництво			
	5.Закупівля і встановлення обладнання			
	Інші			
Стадія функціонування	6.Закупівля і доставка сировини і матеріалів			
	7.Виробництво продукції			
	8.Надання послуг			
	Інші			
Систематичні (зовнішні) ризики				
Види ризиків				
Політичні				
Економічні				
Екологічні				
Соціальні				
Інші				
Всього витрат				

І насамкінець необхідно додати, що запропонована процедура оцінки ризиків в бізнес-плануванні носить постійно діючий циклічний характер, що підтверджується наявністю зворотного зв'язку в запропонованому алгоритмі. Циклічність процедури оцінки є об'єктивною необхідністю в зв'язку з постійними змінами оточуючого середовища функціонування підприємства, які вимагають швидкого реагування (адаптації) на зміну ситуацій і вироблення адекватних дій.

Отже, можна зробити висновок, що управління ризиком слід розглядати як цілісний процес, зміст і етапи якого залежать від структури організації, специфіки і сфери підприємницької діяльності, характеру можливих ризиків та інших чинників.

Практична реалізація сформованої концепції управління ризиками на підприємстві можлива лише за умови продуманої організації процесу управління ризиком. Важливість ефективно організації цього процесу підтверджується жвакими дискусіями науковців і практиків з приводу доцільності чи недоцільності виокремлення в структурі управління підприємством окремої одиниці (ризик-менеджера, відділу управління ризиком, консультативної служби з ризик-діяльності тощо), виконуючої функції організації й координації дій з управління ризиками [1-4; 12]. Не вдаючись у подробиці кожного з існуючих підходів, зауважимо, що будь-який з них має певні переваги і недоліки, які слід оцінювати виключно з позицій конкретного підприємства, оскільки у відриві від специфіки певного господарюючого суб'єкта так оцінка втрачає критичний сенс і буде суб'єктивною. Погоджуючись із К. Семеновою та К. Тарасовою [7], що немає і не повинно бути стандартної схеми організації управління ризиком, вважаємо, однак, що специфіка управління підприємницьким ризиком вимагає, в першу чергу високої кваліфікації, компетентності, відповідальності за ризик незалежно від особливостей самого підприємства і сфери його діяльності. Тому, на наш погляд, ключовим

питанням організації управління ризиком повинна бути не стільки наявність чи відсутність окремої служби з контролю ризику з точки зору її переваг чи недоліків, скільки питання визначення місця ризик-менеджменту в загальній стратегії функціонування підприємства.

Висновки. Підприємницька діяльність передбачає обов'язкову присутність ризику, тому врахування цього чинника є однією з ключових проблем управління господарюванням і бізнес-планування зокрема. Спільність сучасних поглядів на процедуру управління ризиком полягає у її комплексному характері, що базується на системному підході до розгляду організації в контексті її оточення.

Слід зауважити, що в питанні управління ризиком немає єдиних універсальних рішень. Кожна організація володіє певною спрямованістю діяльності і має специфічно унікальне оточення, тому конкретні кроки з управління ризиком можуть бути доволі різноманітними і повинні обиратись індивідуально.

В силу унікальності організаційного оточення і різноманітності можливих цілей зацікавлених сторін, поведінку котрих необхідно враховувати на етапі аналізу ризиків і прогнозування їх очікуваних наслідків, конкретна процедура управління ризиками може тою чи іншою мірою відрізнятися від запропонованої.

Однак робота з управління ризиками повинна носити систематичний характер та, очевидно, стати складовою частиною процесу стратегічного планування.

Результатом проведеного дослідження є методика аналізу оцінки ризику, що базується на розробленому алгоритмі управління ризиками в бізнес-плануванні підприємницької діяльності, а також вдосконалення оцінки ризиків за допомогою інтегрального аналізу та графічної інтерпретації його результатів.

Література

1. Борисова І. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116-120.
2. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. Київ: КНЕУ, 2004, 485 с.
3. Вітлінський В.В., Наконечний С. Ризик у менеджменті. Київ: Борисфен. 1996. 336 с.
4. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень. Харків: НТУ ХПІ, 2002. 160 с.
5. Дука А. П. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26120/1/duka_2.pdf (дата звернення 10.02.2023).
6. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: ВД «Кондор», 2018. 200 с. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/33937> (дата звернення 10.02.2023).
7. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2017. 234 с.
8. Семенченко Н. Проблема ризику та концепція надійності в сфері збуту продукції. *Економіст*. Лютий, 2004. № 2. С. 68-69.
9. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 9–10 (272–273). С. 127-145. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/127-145.pdf> (дата звернення 10.02.2023).

10. Устенко О. Л. Теория экономического риска: монография. Київ: МАУП, 1997. 164 с.
11. Покропивний С.Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г.О Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Київ: КНЕУ, 1999. 208 с.
12. Lawton G. 12 top enterprise risk management trends in 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/8-top-enterprise-risk-management-trends> (дата звернення 10.02.2023)

References

1. Borysova I. M. (2005). Teoretychni aspekty upravlinnia ryzykom na pidpriemstvi [Theoretical aspects of risk management at the enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of the economy]. 7, pp. 116-120.
2. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. (2004). Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: Monohrafiia. [Riskology in economics and entrepreneurship: Monograph.]. Kyiv: KNEU, 485 p. [in Ukrainian].
3. Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S. (1996). Ryzyk u menedzhmenti. [Risk in management]. Kyiv: Borysfen. 336 p. [in Ukrainian].
4. Honcharov I. V. (2002). Ryzyk ta pryiniattia upravlinskykh rishen. [Risk and managerial decision-making]. Kharkiv: NTU KhPI, 160 p. [in Ukrainian].
5. Duka A. P. (2017). Kartohrafuvannia ryzykiv u systemi intehrovanoho ryzyk-menedzhmentu orhanizatsii. [Risk mapping in the organization's integrated risk management system]. Efficient economy. T. 10. Available at: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/26120/1/duka_2.pdf [in Ukrainian].
6. Kryvoviaziuk I. V., Smerichevskyi S. F., Kulyk Yu. M. (2018). Ryzyk-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia. [Risk management of the logistics system of machine-]

- building enterprises: monograph] Kyiv: VD «Kondor», 200 p. Available at: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/33937> (Accessed 10 February 2023) [in Ukrainian].
7. Semenova K. D., Tarasova K. I. (2017). Ryzhyky diialnosti promyslovykh pidpryiemstv: intehralne otsiniuvannia: monohrafiia. [Risks of industrial enterprises: integral assessment: monograph] Odesa: FOP Huliaieva V. M., 234 p. [in Ukrainian].
 8. Semenchenko N. (2004). Problema ryzyku ta kontseptsiia nadiinosti v sferi zbutu produktsii. [The problem of risk and the concept of reliability in the field of product sales] *Ekonomist*. 2, pp. 68-69. [in Ukrainian].
 9. Starenka O. (2019). Otsinka ryzykiv yak komponent systemy vnutrishnoho kontroliu pidpryiemstva. [Risk assessment as a component of the company's internal control system] *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. [Scientific Bulletin of Odessa National Economic University] Odesa: Odessa National University of Economics. № 9–10 (272–273). pp. 127-145 Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/272-273/pdf/127-145.pdf> (Accessed 10 February 2023) [in Ukrainian].
 10. Ustenko O. L. (1997). Teoriia ekonomycheskoho ryska: monohrafiia. [Theory of economic risk: monograph] Kyiv: MAUP, 164 s. [in Ukrainian].
 11. Pokropyvnyi S.F., Sobol S. M., Shvydanenko H.O. (1999). Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia. [Business plan: development technology and justification] Kyiv: KNEU, 208 p. (Accessed 10 February 2023) [in Ukrainian].
 12. Lawton G. (2023). 12 top enterprise risk management trends in 2023. Available at: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/8-top-enterprise-risk-management-trends> [in English].