



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>



ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 338.26: 005.511

DOI: [10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298511](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298511)

Viktor Pylivets, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University

Ph.D. in Economics, The manager of the Department of Economy, Accounting and Taxing

Valentyna Yasyshena, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University

D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economy, Accounting and Taxing

ОСОБЛИВОСТІ ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ В БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ
RISKS IDENTIFYING AND ASSESSMENT PECULIARITIES IN BUSINESS PLANNING PROCESS

Анотація: Розглянуто проблемні аспекти щодо виявлення та оцінки ризиків на стадії розробки бізнес-планів. Зазначено, що важливим елементом при бізнес-плануванні є ризики. Оцінка ризиків є обов'язковим структурним елементом типового бізнес-плану.

Розкрито основні види ризиків які можуть виникнути в основних розділах бізнес-плану. В підсумку пропонується формування відповідної таблиці ризиків та засобів їх нейтралізації, яка дозволить показати інвестору, або зацікавленій особі, що заявник інформований та в силах справитись із ризиками та загрозами проекту.

Abstract: The scientific article discusses problematic aspects of identifying and assessing risks at the stage of developing business plans. It was determined that changes in the economic environment of enterprises require the formation of new approaches and means of solving economic problems. One of the effective ways to solve this problem is to develop a business plan. This document should be considered both a management tool of the business entity and a means of attracting financing. The specifics of business planning are defined, the main reasons that lead to the development of a business plan are considered.

It is noted that risks are an important element that must be paid attention to in business planning. The interpretation of the term "risk" in the scientific literature

is generalized. It was determined that the presence of risk in the business plan is a forming factor of uncertainty. The study points to the presence of risks as a mandatory and undeniable element of enterprise activity in modern conditions. Risk assessment is a mandatory structural element of a typical business plan.

It is indicated that each business plan is individual and unique. It is proposed to detail the risks not in a separate section "Risks", but in the section of the main sections of the business plan: market analysis, marketing plan, organizational plan and management, production plan, financial plan, which will allow group all existing risks, detail them and develop priority measures to neutralize them.

The main types of risks that may arise in the main sections of the business plan are revealed. It was determined that the systematization of types and groups of risks by sections is an important tool for their effective management, because it helps to choose individual approaches to assessment, measurement, forecasting and selection of response measures.

As a result, it is proposed to form an appropriate table of risks and means of their neutralization, which will allow to show the investor or an interested person that the applicant is informed and able to cope with the risks and threats of the project.

Keywords: business plan, business planning, business plan standard, investors, uncertainty factor, risk, identification, assessment, neutralization of risk

Ключові слова бізнес-план, бізнес-планування, стандарт бізнес-плану, інвестори, фактор невизначеності, ризик, ідентифікація, оцінка, нейтралізація ризику

Постановка проблеми.

Особливістю бізнес-планування в умовах мінливого середовища є високий ступінь невизначеності різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також своєрідних закономірностей, що зумовлює появу ризиків в бізнес-планах. Виявлення та чітка ідентифікація ризиків при формуванні бізнес-плану є обов'язковим заходом. Оскільки новостворений бізнес-план ґрунтується на прогнозах даних виникає певна ймовірність того, що в реальному житті орієнтовні цифри будуть іншими. Тому розпізнання, виявлення та аналітична оцінка ризиків дозволяє провести дієве

прогнозування варіантів реалізації бізнес-плану. Рунтуючись на оцінці ризиків, інвестор зможе прийняти остаточне рішення щодо майбутніх проблем при настанні певних ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування бізнес-планів давно знаходиться в полі зору вітчизняних науковців, написано безліч підручників, навчальних посібників та методичних рекомендацій по даному питанню. Варто відмітити таких науковців як Д. Блум, Д. Кеннінг, І.Заболотна, О.Барабаш, О. Литовченко, О.Тарасюк, Е. Уткін, Г. Швиданенко, В. Ясинський, Ю Швець та ін. Але безпосереднє

питання оцінки ризиків при формуванні бізнес-планів є неостатньою вивченим.

Мета статті: дослідження особливостей формування інформації про ризики та шляхи їх подолання при формуванні бізнес-плану підприємницької діяльності

Виклад основного матеріалу. Бізнес-план є документом, що описує бізнес - ідею та можливі шляхи її реалізації. Основна його функція полягає в оцінці реальності реалізації бізнес-ідеї, прибутковості бізнесу та оцінки ризиків.

В сучасних умовах бізнес – план розглядається в широкому і вузькому сенсі. «У вузькому розумінні бізнес-планування – це розробка деякого підсумкового документа по обґрунтуванню бізнес-ідеї з метою залучення інвестицій. Зазначена процедура носить разовий характер. У даному випадку бізнес-план виступає як вторинний документ, який представляє плани розробки і реалізації відповідної частини інвестиційного проекту. В широкому розумінні бізнес-планування – це безперервний процес планування господарської діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливості отримання необхідних ресурсів. В даному випадку бізнес-план виступає інструментом управління організацією за допомогою його реалізації і внесення в колектив на основі аналізу внутрішнього стану об'єкта і його положення у зовнішньому середовищі. Результатом такого планування є система планів підприємства, яка включає в себе

стратегічний і поточний бізнес-план підприємства» [3, с.10]

Розроблений бізнес-план дозволяє ефективно здійснювати взаємодію між підприємцем та інвесторами на взаємовигідних умовах, здійснювати контроль та керівництво, а також проводити ефективне планування результатів діяльності підприємства як на майбутній період та відповідний аналіз результатів діяльності у звітному періоді роботи підприємства [6, с. 12.]

Значення бізнес-плану неможливо переоцінити. Від нього залежить багато чого: зовнішнє фінансування, взаємодія з постачальниками та покупцями, управління фінансами, розвиток та маркетинг бізнесу, а також зрештою реалізації місії фірми.

В практичній площині існує думка, що головне завдання при складанні бізнес-плану це залучення фінансування в певній формі, але цінність бізнес-плану обмежується необхідністю переконати інвесторів у цьому, що у підприємства є бізнес-ідея, в яку варто вкласти кошти. Бізнес-план має велике значення для управлінського персоналу фірми, оскільки точно визначає цілі підприємства, а також терміни та способи їх досягнення.

В європейській науковій економічній літературі виділяють чотири основні причини складання бізнес-плану.

1. Можливість передбачати та усунути проблеми до того, як вони виникли У процесі роботи над бізнес-планом складають прогностичні звіти, порівнюють фактичні показники із запланованими,

аналізують ринкові тенденції, що в сукупності дозволяє мати певні орієнтири

2. Можливість залучити інвестиції, необхідні реалізації бізнес - ідеї. Жоден інвестор або кредитор не здійснить фінансування, якщо йому не будуть пред'явлені в письмовій формі переконливі докази того, що його інвестиції не окупляться з високою ймовірністю.

3. Бізнес-план - це стандартний документ сучасного ділового світу, «обличчя» підприємства, на яке звертають увагу в першу чергу інвестори.

4. Можливість використовувати бізнес-план як інструмент контролю та управління бізнес-проектом

Бізнес-план, безсумнівно, є ключем до забезпечення фінансування, окреслення в фінансових прогнозах і перетворення бізнес-ідеї в реальність. [8]

Міжнародна бізнес-платформа Simplilearn визначає, що ефективний бізнес-план:

Встановлює цілі та орієнтири. Правильне бізнес-планування допомагає бізнесу встановити реалістичні цілі та визначити час для досягнення цих цілей. Це призводить до стабільної прибутковості. Це також дозволяє компанії встановлювати контрольні показники та ключові показники ефективності, необхідні для досягнення своїх цілей.

Максимально збільшує розподіл ресурсів: хороший бізнес-план допомагає ефективно організувати та розподілити ресурси компанії. Він дає розуміння результату дій, таких як відкриття нових офісів, набір свіжого

персоналу, зміна виробництва і так далі. Це також допомагає бізнесу оцінити фінансовий вплив таких дій.

Підвищує життєздатність: бізнес-план значною мірою сприяє перетворенню концепцій у реальність. Незважаючи на те, що бізнес-плани відрізняються від компанії до компанії, плани успішних компаній часто служать зразком для новостворених компаній і нових підприємств. Це також допомагає існуючим фірмам продавати, рекламувати та просувати на ринок нові продукти та послуги.

Допомога в прийнятті рішень: ведення бізнесу передбачає прийняття багатьох рішень: де презентувати, де розташувати, що продавати, що стягувати — список можна продовжувати. Добре продуманий бізнес-план дає організації можливість передбачити майбутні ризики. Це дозволяє їм заздалегідь знайти відповіді та рішення цих проблем.

Виправляти минулі помилки: коли компанії створюють плани, пам'ятаючи про недоліки та невдачі минулого, а також про те, що їм спрацювало, а що ні, це може допомогти їм заощадити час, гроші та ресурси. Такі плани, які побудовані на минулому досвіді, дають підприємствам можливість уникнути майбутніх ризиків та фінансових пасток.

Приваблює інвесторів: бізнес-план дає інвесторам глибоке уявлення про цілі, структуру та ефективність фірми. Це допомагає зміцнити їхню довіру та спонукає їх інвестувати. [9]

Одним із головних елементів на який необхідно звернути увагу в бізнес-плані є ризики. Ризики охоплюють всі сфери бізнес-планування і суттєвим чином вплинути на його реалізацію.

Під ризиком прийнято вважати певні дії, які приймаються швидше невдачу, а ніж з однозначною вірогідністю одержання запланованого результату. Ризик – це існування можливості невдачі, небезпеки, потенційної загрози виникнення різного роду втрат (фінансових ресурсів, майна, результату (доходів) нижче очікуваного рівня ін.). Ризик – це відхилення результатів підприємницької діяльності від планових показників, що обумовлюється перш за все умовами ринкової конкуренції та державного регулювання, рівнем надійності техніко-технологічної бази виробництва та матеріально-технічного постачання, рівнем укомплектованості штату працівників, рівнем змін цін на продукцію (послуги) підприємства та іншими факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. [1, с. 159]

В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко визначають «Ризик – ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності (менеджменту) [2, с. 84]

О.А. Зоріна трактує, що «Ризик – об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час

планування діяльності в майбутньому» [4, с. 223]

Особливістю наявності ризику в бізнес-плані є фактор невизначеності. При цьому причинами невизначеності є:

- багато-варіантний вибір
- неточність оцінок тенденцій
- відсутність достовірно-вичерпної інформації
- нові технічні досягнення
- недостатня кваліфікація персоналу

В процесі бізнес-планування важливим є усвідомлення типових ризиків, що можуть перешкоджати досягненню встановлених цілей та критичними для проекту.

Як відомо бізнес-плани формується згідно відповідних стандартів. Стандартами бізнес-планування як правило прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, що використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі. Стандарт бізнес плану формує відповідну структуру яка в залежності від специфіки бізнесу, особливостей або навіть унікальності проектів формує відповідні розділи бізнес-плану. В залежності від стандарту певні розділи можуть бути взагалі відсутні, деякі, навпаки, глибоко та детально прописані і т.д. [5, с. 378]

Діючі міжнародні та вітчизняні стандарти бізнес-планування питання ризиків виділяють в окремий розділ. (таблиця 1, 2).

Таблиця 1

Оцінка ризиків бізнес-плану згідно міжнародних стандартів бізнес-планування [5]

UNIDO	TASIS	EBRD	BFM Group	Ernst & Young	McKinsey & Company
11. Аналіз ризиків 11.1.Факторний аналіз ризиків 11.2. Стратегія зниження ризиків 11.3. SWOT-аналіз	10. Фактори ризику 10.1.Технічні ризики 10.2.Фінансові ризики	5.6.5.Ризики і заходи щодо їх зниження	10. Оцінка ризиків проекту аналіз чутливості, аналіз беззбитковості, аналіз Монте-Карло)	11. Оцінка ризику	8.2. Ризики проекту та їх усунення

Діючі стандарти бізнес-плану передбачають, що розділ «Ризик» має суттєве значення, адже є необхідним для передбачення ймовірності виникнення певних ситуацій, які вплинуть на реалізацію проекту. В цьому розділі бізнес-

плану необхідним є формування рекомендацій по запобіганню різних видів ризику. У процесі складання та написання бізнес-плану рекомендується проводити різноманітні форми аналізу ризиків.

Таблиця 2

Оцінка ризиків бізнес-плану згідно українських стандартів бізнес-планування [6]

Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (Міністерство економіки України 2006 р.)	Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів (Державне агентство України з інвестицій та розвитку, 2010 р.)	Типовий бізнес-план для банківського сектору	МХП
- Аналіз потенційних ризиків;	12. Ризики;	8. Аналіз ризиків	7. Ризики та гарантії. - Виробничі, комерційні, фінансові, форс-мажор.

Враховуючи те що кожен бізнес-план є індивідуальним вважаємо, що доцільним є деталізація ризиків не в окремому розділі «Ризики», а в розрізі основних розділів бізнес-плану. Це дозволить згуртувати всі наявні ризики, провести їх деталізацію та розробити пріоритетні заходи щодо їх нейтралізації.

Стандартний бізнес-план в тій чи іншій інтерпретації обов'язково містить наступні розділи

- Цільові ринки (Аналіз ринку)
- Маркетинговий план
- Організаційний план та менеджмент.

- Виробничий план
- Фінансовий план

Розглянемо ризики які можуть супроводжувати проект в розрізі зазначених вище розділів. Ідентифікація ризиків та розробка шляхів їх подолання зумовить більший рівень довіри інвестора до проекту та зростання його життєздатності.

Цільові ринки (Аналіз ринку) – це кількісна та якісна оцінка ринку. При його проведенні розглядається розмір ринку як за обсягом, так і за вартістю, різні сегменти клієнтів та канали дистрибуції, конкуренція та

економічне середовище з погляду бар'єрів для входу та регулювання.

В даному розділі необхідним є формування відповіді про наступні ризики:

- коливання ринкової кон'юнктури;
- зміна валютного та податкового законодавства, норм ліцензування та патентування;
- інфляційні очікування;
- зниження ділової активності (уповільнення темпів зростання економіки);
- непередбачувані заходи регулювання у сферах законодавства;
- несприятливі соціально-політичні зміни у країні чи регіоні
- поява нових конкурентів;
- скорочення частки ринку;
- формування альтернативних видів продукції;
- інші (природні катаклізми, воєнний стан)

Маркетинговий план складається з метою опису реальних ринкових позицій компанії та, визначає ринкові цілі підприємства і методи їх досягнення. План маркетингу, складається з чотирьох основних понять: товар, ціна, розподіл, просування. Ризики у маркетингову плані зумовлюють загрозу понесення збитків та недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності.

Розділ «Маркетинговий план» передбачає розгляд наступних ризиків:

- невідповідність характеристик продукції потребам споживачів;
- зміна смаків та запитів споживачів;

- низький рівень конкурентоспроможності,
- не продуманий термін виходу товару на ринок;
- зміна умов ціноутворення; зміна складу та вартості ресурсів;
- відхилення встановленої ціни на товар від оптимальної для даної ситуації на ринку в конкретний момент часу
- недостатня сегментація ринків збуту;
- помилковий вибір цільового сегмента ринку;
- помилковий вибір стратегії збуту продукту;
- неправильна організація та отримання недостовірних результатів маркетингових досліджень;
- невдала організація мережі збуту і системи просування товару до споживача;
- помилки в оцінці ефективності системи збуту;
- неплатоспроможність клієнтів;
- помилки в плануванні рекламної компанії;
- форс-мажорні обставини (наприклад, різке зростання цін на лікарські препарати при пандемії COVID19).

Організаційний план та менеджмент. Цей розділ бізнес-плану розглядає питання організації процесу реалізації підприємницького проекту, а також забезпечення роботи ключового управлінського персоналу. Його основне завдання – обґрунтувати: вибір форми організації бізнесу, потребу в персоналі, сформування власників бізнесу, менеджерів, організацію управління, кадрову політика.

Розділ «Організаційний план та менеджмент» розглядає наступні ризики:

- неправильний вибір форми організації бізнесу;
- помилка в розташуванні та побудові логістичних ланцюгів;
- помилки у стратегічному плануванні й концептуальних підходах до системи управління;
- неефективний менеджмент;
- невдалий вибір системи ведення обліку та оподаткування;
- дилетантський підхід до менеджменту;
- слабе управління виробничим процесом;
- істотні розбіжності й конфлікти між окремими особами та групами на підприємстві;
- відсутність професіоналів в команді;
- помилки в кадровому менеджменті;
- невміння правильно ставити цілі перед працівниками та зацікавлювати їх;
- відсутність контролю на підприємстві;
- відсутність системи охорони праці та служби економічної безпеки;
- нехтування екологічними нормами.

Виробничий план. Даний розділ розкриває інформацію яким чином підприємство передбачає виготовлення продукції (або надання послуг), необхідне обладнання, характеристика технологічних процесів, яка сировина, матеріали та комплектуючі повинні використовуватись, які підприємства, вимоги щодо кваліфікації робочої сили.

При формуванні даного розділу необхідно врахувати наступні

ризика які можна поділити на наступні групи:

Майнові – пов'язані із погіршенням експлуатаційних характеристик активів підприємства:

- незадовільний стан основних виробничих фондів;
- неефективне використання майна;
- залежність від основного постачальника матеріальних ресурсів;
- нестача оборотних коштів;
- порушення термінів поставки ресурсів внаслідок недобросовісного виконання постачальниками контрактних зобов'язань.

неадекватна система планування, обліку, контролю та аналізу ресурсів підприємства;

Виробничі – пов'язані із впливом певних чинників на виробничий процес :

- застарілі технології виробництва;
- високий рівень зносу обладнання і як наслідок ризик зупинки роботи обладнання;
- непередбачувані витрати на роботу обладнання;
- низька якість сировинних ресурсів;
- висока виробнича собівартість;
- високий рівень матеріаломісткості та трудомісткості продукції
- надмірний обсяг страхових та сезонних запасів
- недотримання стандартів та норм технічного регулювання на продукт та послуги (ДСТУ, НАССР, ISO);
- низький рівень організації виробництва;
- недосконала система контролю за кінцевим результатом.

Торгівельні ризики – ризики, пов'язані зі системою збуту :

- неефективне зберігання готової продукції;
- порушення логістичних маршрутів;
- затримка та відмова платежів;
- відсутність контролю за кредиторською і дебіторською заборгованістю;
- непродумана система дистрибуції товарів;
- шахрайські схеми збуту;

Фінансовий план .Фінансовий план розкриває інформацію про ефективність бізнесу, потребу у матеріальних і фінансових ресурсах, джерела їх надходження і витрат. Цей розділ дає можливість оцінити здатність забезпечити надходження коштів в обсязі необхідному для реалізації бізнес-плану та достатньому для обслуговування боргових зобов'язань. Основною метою складання даного розділу є взаємоузгодження доходів та витрат в плановому періоді.

Даний розділ передбачає формування відповіді на наступні ризики:

- зміна курсу національної валюти та облікової ставки НБУ;
- неефективна структура капіталу, надмірне залучення позикових коштів
- висока середньозважена ціна капіталу;
- дефіцит власного оборотного капіталу як наслідок неефективної виробничо комерційної діяльності;
- недостатня ліквідність активів;
- незбалансованість грошових потоків підприємства;
- завищений обсяг дебіторської заборгованості;

- неконтрольоване залучення позикових коштів і нарощування боргового навантаження;
- агресивна дивідендна політика;
- неефективний фінансовий менеджмент в цілому.

Зазначені вище ризики мають досить широкий спектр і можуть варіюватись в залежності від виду діяльності, галузі реалізації, масштабів діяльності.

Оцінка ризиків при розробці бізнес-плану є обов'язковим заходом. Так як бізнес план, що розробляється, ґрунтується на прогностичних цифрах і даних, ймовірність того, що ці дані в реальному житті будуть іншими – дуже велика. Тому інвесторів, кредиторів, учасників проекту мають сумніви, як буде реалізовуватись проект, якщо все-таки трапляться песимістичні події під час реалізації проекту. Тому оцінка ризиків дозволяє спрогнозувати песимістичні варіанти розвитку подій та може показати, як зміняться основні показники ефективності проекту в таких умовах.

Оцінюючи ризики, інвестор зможе остаточно прийняти рішення, варто вкладати в проект кошти або краще відмовитися на користь іншого, перспективнішого проекту.

Тому ґрунтовний аналіз ризиків на етапі планування дозволяє заздалегідь продумати шляхи вирішення проблем при настанні певних ризиків.

Оцінка ризиків здійснюється наступним чином:

I. Виявлення ризиків які можуть позначитися на проекті. На цьому етапі необхідно сформулювати перелік

ризиків які можуть вплинути на проект.

II. Визначення ймовірності виникнення та ступень впливу
Список ризиків можна відсортувати за ймовірністю їх виникнення. Таке сортування дозволить вам краще зрозуміти, на які ризики слід звернути особливу увагу під час підготовки плану дій. Ймовірність виникнення ризиків важлива як щодо їх значимості, а й у оцінці впливу кожного ризику на виробничий процес.

II. Пошук рішення для кожного ризику. Метою оцінки ризиків є створення плану дій у разі виникнення кожного з ризиків. Сортування ризиків за ймовірністю їх виникнення та впливу на виробничий процес дозволить знайти відправну точку для вироблення рішення.

IV. Контроль оцінки ризиків. Після розробки програми оцінки ризиків важливо регулярно контролювати її виконання, оскільки

обставини можуть змінитися будь-якої миті. У цьому випадку може змінитися як ймовірність виникнення ризику, і його вплив на виробничий процес.

Крім того можуть виникнути нові ризики, а ризики, які були актуальні раніше, можуть стати менш ймовірними. Регулярний контроль оцінки ризиків дозволяє підтримувати вашу готовність до непередбачених подій.

Для оцінки ризиків в бізнес-плані пропонується формування наступної таблиці яка дозволить показати інвестору, або заінтересованій особі, що заявник інформований та в силах справитись із ризиками та загрозами проекту. Дану таблицю пропонується формувати в кінці кожного розділу бізнес-плану (Аналіз ринку, Маркетинговий план, Маркетинговий план, Організаційний план та менеджмент. Виробничий план, Фінансовий план)

Таблиця 3

Оцінка та ідентифікація ризиків бізнес-плану _____

Назва ризику	Джерело виникнення ризику	Наслідки впливу ризику на бізнес-план	Ступінь ризику	Заходи, щодо нейтралізації	Оцінка ефективності заходу

Назва ризику- ідентифікація події що має можливий вплив на бізнес-план.

Джерело виникнення ризику – це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів бізнес-плану та пов'язані із можливістю втрат.

Наслідки впливу ризику – це результат впливу ризику на реалізацію бізнес-плану

Ступінь оцінки ризику виглядає наступним чином

0 – ризик сприймається як несуттєвий;

25 - ризик, швидше за все, не реалізується;

50 - нічого певного сказати про настання ризику не можливо;;

75 – висока ймовірність ризику;

100 – присутність ризику.

Заходи, щодо нейтралізації – перелік дій які можуть вплинути на зменшення або нейтралізувати ризик в бізнес-плані.

Оцінка ефективності заходу – це результат впливу цієї події на бізнес-проект.

Приклад формування таблиці по окремим ризикам бізнес-плану наведено нище. (Таблиця 4)

Таблиця 4

Оцінка та ідентифікація ризиків бізнес-плану _____
(приклад для експортного бізнес-плану)

Назва ризику	Джерело виникнення ризику	Наслідки впливу ризику на бізнес-план	Ступінь ризику	Заходи, щодо нейтралізації	Оцінка ефективності заходу
Знецінення національної грошової одиниці	Фінансовий ринок, стан ЗЕД, рівень експортно імпорتنих операцій	– негативні наслідки: подорожчання сировини, зростання зобов'язань перед іноземними контрагентами (якщо компанія користується кредитами від іноземної валюти, то витрати можуть зрости); – позитивні можливості: зростання доходів від експорту; конкурентні переваги проти імпортерами	50	Орієнтація на внутрішній ринок	На національному ринку спостерігається високий рівень конкуренції
Зміна екологічних норм у чинному законодавстві	Органи законодавчої та виконавчої влади	– негативні наслідки: додаткові вимоги щодо відповідності новим законодавчим екологічним нормам, збільшення витрат на відповідність вимогам, можливі штрафи та неустойки; – позитивні можливості: додаткові бар'єри для входу нових гравців (конкурентів), переваги для локальних виробників.	20	Додаткові витрати на відповідність екологічним нормам	Позиціонування кінцевого продукту як «ЕКО»

Висновки і перспективи подальших досліджень. При проведенні аналізу бізнес-плану, слід поетапно оцінити всі відомі ризики в розрізі кожного розділу. При цьому слід проаналізувати

вплив кожного ризику на діяльність бізнес-плану, ранжувати ризики за рівнем небезпеки та описати у бізнес-плані заходи щодо усунення чи мінімізації впливу кожного ризику.

References

Varnalii Z.S. Vasylytsiv T.G., Lupak R.L., Bilyk R.R. *Business planning of entrepreneurial activity: training. manual* Chernivtsi: Technodruk, 2019. 264 [in Ukrainian].
Vitlinsky V.V., Velikoivanenko G.I. *Riskology in economics and entrepreneurship: monograph*. Kyiv: KNEU, 2014. 480 p [in Ukrainian].

- Zabolotna I.S., Barabash O.O. The role of business planning in the activity planning system. *Economy. Finances. Right.* 2017. No. 6(1). P. 10-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_6%281%29 [in Ukrainian].
- Zorina O.A. Methods of financial risk analysis. *Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis.* 2020. No. 2(20). P. 221–229 [in Ukrainian].
- Pyliavets V.M., Balazyuk O.Yu., Hrynyk O.I. Overview of the main international standards of business planning. *Scientific perspectives: journal.* No. 1(31) 2023. P. 375-394 URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)) [in Ukrainian].
- Pyliavets V.M., Balazyuk O.Yu., Hrynyk O.I. Modern practice of using business planning standards in Ukraine. *Eastern Europe: Economics, Business and Management, Issue 1 (38) 2023.* P. 11-18. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.38-2> [in Ukrainian].
- Cherednychenko M. I. Management of industrial risks at the enterprise URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/download/1393/1116&vssid=collectionitem-web> [in Ukrainian].
- What is a Business Plan? Definition, Tips, and Templates URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-business-plan> [in English]
- Business Planning: It's Importance, Types and Key Elements URL: <https://www.simplilearn.com/business-planning-article#:~:text=Business%20planning%20is%20developing%20a,within%20the%20overall%20corporate%20structure.> [in English]
- Business risk assessment: what it is & why you need it URL: <https://www.myob.com/au/resources/guides/starting-a-business/business-risk-assessment> [in English]
- Creating an Effective Risk Management Plan for Your Business URL: <https://www.embroker.com/blog/risk-management-plan-template/> [in English]
- Developing: Risk Assessment and Business Plan URL: <https://valonline.org.uk/developing-risk-assessment-and-business-plan> [in English]
- Behrens W. P. M. Hawranek P.M. Manual for the preparation of industrial feasibility studies UNIDO. Vienna, 1991. 404 P. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/202102/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf [in English]
- Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States. URL: <https://nuclear.jrc.ec.europa.eu/tipins/programmes/tacis>