

6. Полінкевич О.М. Методи активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання / О.М. Полінкевич // Економічні науки. Серія: облік і фінанси. Зб. наук. праць – 2010. – Вип. 7(25) – ч.5. – С.173-188.

7. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України : [монографія]. – Миколаїв, 2010. – 416 с.

8. Сичова М.О. Управління технічним забезпеченням сільськогосподарських підприємств України / М.О. Сичова, Ю.Ю. Булава // Суспільний ресурс освіти і науки / Електронний ресурс. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/6\\_PNI\\_2012/Economics/6\\_102474.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/6_102474.doc.htm)

9. Шнейдер А. Наука перемагати в інвестиціях, менеджменті і маркетингу / Шнейдер А., Кацман Я., Топчишвилли Г. – М. : ТОВ «Видавництво АСТ», 2002. – 232 с.

УДК 658

**Берницька Д.І.,**  
**к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій**  
**Тернопільський національний економічний університет**

## АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО МІКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ПИВОВАРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Постановка проблеми.** Стан зовнішнього середовища розглядається як фактор, що визначає специфіку структури і соціальних відносин в організації, зумовлюючи і визначаючи логіку організаційного розвитку та інших форм організаційних змін. Багатофакторний склад проявів зовнішнього середовища на діяльність підприємства визначає передумови формування різноманітних моделей зовнішнього середовища. Саме тому діяльність будь-якого підприємства неможлива без наперед чітко визначених орієнтирів, реалізація яких залежить від зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, необхідно зазначити, що питання розвитку підприємства на сьогодні є досить актуальним і вимагає врахування об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) передумов вирішення його завдань. Поточний (внутрішній) стан суб'єкта господарювання є свого роду індикатором необхідності змін, які потрібно провадити як на рівні окремого підприємства, так і на рівні середовища, у якому воно функціонує і планує розвиватися. Як правило, зовнішньому середовищу у процесі управління діяльністю підприємств приділяється незначна увага, з огляду на те, що його чинники є важко прогнозованими і на них підприємство має обмежений вплив. Однак, ігнорування об'єктивних чинників функціонування і розвитку підприємств може призвести до непередбачуваних негативних (кризових) явищ. Застосування методик стратегічного аналізу, зокрема PEST, SWOT, у більшості випадків базується на суб'єктивних експертних оцінках впливу чинників зовнішнього середовища, і їх не завжди достатньо, щоб визначити, які загрози є найбільш суттєвими чи як можна використати отриману інформацію для цілей планування майбутнього розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до вивчення проблем відповідних процедур, процесів, методів, дій та рішень щодо стратегічного аналізу зовнішнього середовища має широкий прояв за кордоном і підкріплений ґрунтовною теоретичною базою, що розроблена західними вченими – І. Ансоффом, який запропонував модель і низку систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для підприємства рішень. У працях П. Ф. Друкера, Б. Карлофа, У. Кінга, А.Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона та інших здебільшого представлялись і аналізувались чисельні практичні приклади для маневрування підприємства, що визначається діями постачальників, споживачів, діючих і потенційно можливих конкурентів у певній галузі. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є цінним концептуальним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних чинників, що впливають на ринок і визначення ступеня впливу кожної з них. У Гарварді була розроблена одна з перших моделей стратегічного аналізу, авторами якої є професори Е.П. Лернед, К.Р. Крістенсен, К.П. Ендрю, В.Р. Гут, яка зараз відома під агрономічною назвою SWOT.

Тому, в основному, у економічній літературі в центрі стоїть не підприємство, а ринки, у яких діє чи з якими взаємодіє підприємство. Тому, важливе значення у забезпеченні розвитку підприємств має врахування причин об'єктивного характеру, які виявляються через зміни у зовнішньому середовищі, а саме зміни, які раптово настали у зовнішньому середовищі і впливатимуть на діяльність підприємства; зміни відносин із постачальниками, конкурентами, кредиторами, клієнтами, контрагентами, що призводить до коригування досягнутих раніше домовленостей або відмови від їх виконання. Необхідно зазначити, що конкретні цілі дослідження вимагають вибору певної груп чинників зовнішнього середовища.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення теоретичних і практичних засад дослідження впливу чинників зовнішнього мікросередовища на діяльність підприємств пивоварної галузі та виділення основних напрямків подолання їх негативного впливу в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем постійні. Вони охоплюють усі сфери діяльності і здійснюються на стадіях стратегічного, тактичного й оперативного управління. Аналіз зовнішнього середовища передбачає структурування зовнішнього середовища на макросередовище і мікросередовище (безпосереднє оточення). В.А. Василенко, Т.І Ткаченко у підручнику зі стратегічного управління зазначають, що «зовнішнє середовище організації – це не тільки середовище реалізації її продукту, але це ще і сфера, що постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації ...крім того, кожен фактор ближнього зовнішнього середовища організації повинен бути одним з центральних об'єктів її спеціалізованого стратегічного дослідження» [5, с.98]. Автори статей і посібників із досліджуваної проблематики [1;3; 4;8;9] зазначають, що рушійною силою розвитку є зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, які вимагають взаємопов'язаних змін внутрішнього середовища підприємства. Існує традиційна думка, що прийняття рішень і вибір лінії поведінки фірм практично завжди визначаються конкуренцією і ринковими умовами. Виробничі підприємства діють відповідно до конкурентних обставин і умов «попиту-пропозиції» ринку, тобто тих сил що знаходяться поза владою фірми.

Макросередовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство.

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Ці групи контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими.

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності [3, с. 42]. Постачальники матеріальних ресурсів – це організації, які забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо. Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло-, водо- та енергоресурсами, організують вивезення сміття тощо. Зважаючи на те, що об'єктом нашого дослідження обрано підприємства пивоварної галузі, здійснимо аналіз постачальників одного з найбільш відомих у Тернопільській області та за її межами виробників пива – ПАТ «Опілля», що поданий у таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Аналіз мікросередовища ПАТ «Опілля» за групою факторів «Постачальники»**

Фактор	Тенденція зміни	Вплив на підприємство
1. Постачальники сировини.	Нестабільні поставки сировини.	«-»: перебої в постачанні призводить до збільшення собівартості продукції; «+»: пошук нових постачальників.
2. Постачальники матеріалів.	Зростання цін на матеріали.	«-»: перебої в сфері виробництва; «+»: пошук нових постачальників.
3. Постачальники енергоресурсів.	Подорожчання енергоносіїв.	«-»: збільшення монополістів даній сфері; «+»: впровадження альтернативних джерел енергії.
4. Постачальники фінансових ресурсів.	Зростання ставок за кредит.	«-»: низька платоспроможність; «+»: інші джерела фінансування.
5. Постачальники технічних і технологічних ресурсів.	Потреба в технічних ресурсах.	«-»: висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції «+»: вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»

*Джерело: власна розробка автора*

Важливою є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід враховувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо. Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат.

Основними постачальниками ПАТ «Опілля» є: ТОВ «Поліссязернотранс» солод; ЗАТ «Артсервіс» – етикетка; ТОВ «Галмод» – кронекорк; ТОВ «Новоконтакт» – фільтри; СГ ТОВ «Агрокомплекс» – ячмінь; СГ ТОВ «Сидинівка» – хміль [10].

Споживачі (покупці) – це фірми і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги цієї фірми. Вони є найважливішою складовою мікросередовища фірми, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування фірми і є умовою її виживання і розвитку. Споживачі, вирішуючи які товари і послуги для них бажані і за якою ціною, чинять величезний вплив на внутрішнє середовище фірми і результати її діяльності. Підприємству необхідно ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства. Аналіз підприємства за групою факторів «Споживачі» можна прослідкувати з даних таблиці 2.

Таблиця 2

**Аналіз мікросередовища ПАТ «Опілля» за групою факторів «Споживачі»**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Споживачі: -пива  -квасу	Зростання вимог споживачів до якості продукції Відданість більш відомим маркам	«-» Неможливість швидкого реагування на запити споживачів «+» Розширення асортименту продукції «-» Не високий попит на продукцію «+» Покращення якості продукції, розробка нової програми просування товару на ринок.

Джерело: власна розробка автора

Споживачі ПАТ «Опілля» – це у більшості чоловіки від 20 років, з середнім і високим рівнем доходів, які основну увагу віддають високій якості і смаковим властивостям з високим ступенем прихильності до торговельної марки. З-поміж всіх асортиментів пива мають намір придбати саме улюблений сорт з позитивним ставленням до продукції виробника. Споживачам пропонується широкий та різноманітний асортимент продукції, і кожен любитель цього напою може віднайти свій улюблений сорт пива виробництва ПАТ «Опілля».

Завдяки тому, що пивзавод має власну солодовню, яка виготовляє різні види солоду, є можливість випускати як світлі, так і темні сорти пива.

Конкуренти – це фірми, які змагаються з виробником за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку однотипних товарів. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продати ця фірма. Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку і можливості виживання фірми в умовах конкурентної боротьби, шляхи і способи зміни нею свого потенціалу.

На сьогодні в Україні існує 51 пивоварне підприємство – майже вдвічі менше, ніж на початку 1991 року, коли їх було 115. Певною мірою це пояснюється припиненням діяльності дрібних підприємств із невеликими обсягами виробництва, які не витримали конкуренції з потужними компаніями. Незважаючи на велику кількість виробників, погоду на вітчизняному ринку пива роблять чотири компанії: ЗАТ «Оболонь», ЗАТ «Сармат», компанія «САН Інтербрю» і компанія «В.В.Н.», які виробляють 94% загального об'єму пива, що дає підставу вважати ринок пива висококонцентрованим. У портфелях четвірки понад 30 брендів і сотні найменувань пива.

Фаворитом ринку довгий час була компанія з іноземним капіталом «САН Інтербрю Україна», що об'єднує три великі заводи (ВАТ «Пивзавод «Рогань», ЗАТ «Чернігівський пивзавод «Десна», ВАТ «Миколаївський пивзавод «Янтар»).

Згідно з експертною оцінкою компанії «Укрпиво», виробництво пива за 2011 р. становить 305,2 млн. дал., у тому числі по виробниках: компанія «САН Інтербрю» –84,7 млн. дал. (27,7%), ЗАТ «Оболонь» – 69,3 млн. дал. (22,7%), компанія «В.В.Н.» – 63,9 млн. дал. (20,9%), ЗАТ «Сармат» –13,2 млн. дал. (4, 32%), ЗАТ «Бровар» –1 млн. дал. (0, 32%), ВАТ «Опілля» – 220 тис. дал. (0,07%) [10].

Отже, можна зробити висновок, що частка виробництва пива ПАТ «Опілля» на ринку пива є незначною – 0,07% порівняно з іншими виробниками, що вимагає удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Аналіз конкурентів ПАТ «Опілля» поданий у таблиці 3.

Посередники – це юридичні та фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку [3, с. 42]. На даний момент ПАТ «Опілля» співпрацює з компанією «Ант», яка продає пиво «Опілля» у різних областях Західної України. При формуванні каналів розподілу підприємству доцільно уникати великої кількості оптових посередників, саме тому використовують нульові, однорівневі (в основному, у Тернопільській області), дворівневі (на решті території України) канали посередників.

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища – це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться у зовнішньому середовищі [4, с.41-46].

Таблиця 3

Аналіз мікросередовища ПАТ «Опілля» за групою факторів «Конкуренти»

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на підприємство
Конкуренти: -ВАТ «Оболонь»  - «Сармат»	Розширення асортименту, виробництво безалкогольної продукції  Запровадження нової упаковки ПЕТ SUPER ПАК, яка не дає повітрю проникнути через пляшку і окислити пиво.	«-» Зниження цін, зменшення обсягів продажу. «+» Введення нових видів продукції «-» Різні якісні характеристики основної продукції «+» Ширша товарна диференціація

Джерело: власна розробка автора

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив.

Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які у разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Зокрема, це – зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур, тощо [8, с.198-202].

Перелік можливостей і загроз включає як зважування факторів (для вимірювання значущості кожного фактора для даної організації), так і оцінку впливу фактора на організацію.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей. Оцінювання впливу можливостей на діяльність ПАТ «Опілля» наведено у таблиці 4. Можливості, що потрапляють у поля «ВС», «ВП», «СС», мають велике значення для ПАТ «Опілля», і їх необхідно обов'язково використовувати. Можливості, що потрапляють у поля «СН», «НП», «НН», практично не заслуговують уваги організації. Стосовно можливостей, які потрапили на інші поля, керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Таблиця 4

Вплив можливостей на діяльність ПАТ «Опілля»

Імовірність використання можливості	Вплив на підприємство		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Низький вплив
Висока імовірність	<b>ВС:</b> розширення асортименту продукції	<b>ВП:</b> проведення модернізації технологічного устаткування	<b>ВН:</b> розширення дилерської мережі
Середня імовірність	<b>СС:</b> збільшення прибутковості діяльності	<b>СП:</b> підвищення рівня професійності кадрів	<b>СН:</b> створення організаційної культури на підприємстві
Низька імовірність	<b>НС:</b> експорт продукції в країни близького та далекого зарубіжжя	<b>НП:</b> економія на масштабах виробництва	<b>НН:</b> прискорення зростання ринку

Джерело: власна розробка автора

Тому керівництву ПАТ «Опілля» слід використовувати і брати до уваги такі можливості як: розширення асортименту продукції, проведення модернізації технологічного устаткування, збільшення прибутковості діяльності, для покращення діяльності підприємства.

Для оцінки загроз також застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці загроз. Оцінювання впливу загроз на діяльність ПАТ «Опілля» наведено у таблиці 5. Загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, становлять дуже велику небезпеку для ПАТ «Опілля» і

потребують негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля ВВ, СК і НР, також повинні перебувати у полі зору вищого керівництва і бути усуненими в першочерговому порядку.

Таблиця 5

Вплив загроз на діяльність ПАТ «Опілля»

Імовірність реалізації загрози	Можливі наслідки загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі удари
Висока імовірність	<i>ВР: зміна потреб і смаків покупців.</i>	<i>ВК: зниження рівня кваліфікації кадрового складу</i>	<i>ВВ: зростаючий конкурентний тиск</i>	<i>ВЛ: несприятлива політика уряду</i>
Середня імовірність	<i>СР: технологічне відставання</i>	<i>СК: зростання продажу конкурентів</i>	<i>СВ: зростання сили торгу в покупці і постачальників</i>	<i>СЛ: збільшення рівня конкуренції в галузі.</i>
Низька імовірність	<i>НР: невдала інвестиційна політика</i>	<i>НК: зниження попиту на продукцію</i>	<i>НВ: несприятливі демографічні зміни</i>	<i>НЛ: згасання ділового циклу</i>

Джерело: власна розробка автора

Стосовно ж загроз, які містяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення; при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що потрапили на поля, які залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва. Необхідно уважно стежити за їхнім розвитком.

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинно вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на його шляху в майбутньому, і те, які можливості можуть відкритися для нього.

Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози та можливості містить у собі зовнішнє середовище.

Для того, щоб успішно справлятися із загрозами та дійсно використовувати можливості, недостатньо тільки одного знання про них. Потрібно мати можливості протидіяти загрозам і володіти потенціалом для їх використання. Сильні та слабкі сторони підприємства в такій же мірі, як загрози та можливості, визначають умови успішного його існування.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують підприємство в суспільстві (державі, світі), до яких воно мусить пристосовуватися. Усі вони можуть діяти позитивно або негативно та сприяють можливостям розвитку підприємства або створюють загрози для його діяльності. Їх необхідно постійно прогнозувати та враховувати.

У даний час перед ПАТ «Опілля» стоїть завдання пристосуватись до змін факторів зовнішнього середовища, щоб, не втрачаючи потенціалу, мати змогу слідувати поставленим стратегічним цілям діяльності та виживати в довгостроковій перспективі.

Література

1. Антонов О.М. Пивоварна промисловість України: передумови кризи чи зростання / О.М. Антонов // Україна Молода. – 2011. – № 2. – С. 89-91.
2. Баранівська Х.З. Функціональний підхід до управління економічною стійкістю підприємства / Х.З. Баранівська, Є.С. Барвінські, Р.В. Фещур // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр.- 2011. – № 19. – С. 140-150.
3. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.
4. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу / Д.І. Берницька // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. - Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – Вип.11. – Частина 2. – С. 41-46
5. Василенко В.А. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.А.Василенко, Т.І.Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

6. Володенков С.В. Застосування SWOT-аналізу політичного іміджу в аспекті побудови стратегічної іміджевої концепції / С.В. Володенков // Вісник Московського університету. Серія 12. Політичні науки : Науковий журн. – 2010. – № 2. – С. 17-35.
7. Гаспарян А.А. Пивна діжка не бездонна / А.А. Гаспарян // Бізнес. – 2010. – № 5. – 25 с.
8. Даценко Г.В. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу / Г.В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2010. – № 6. – С. 198-202.
9. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи . М. : Рос. ун-т дружби народів. – 2009. – № 9. – С. 16-21.
10. «Опілля» – класика хмільного напою [Електронний ресурс] / М. Гамаль // Режим доступу: <http://www.harchovyk.com/content/detail/442>

УДК 005.311.6:[005.342:334.72]

Карпунцов М.В.,  
здобувач<sup>1</sup>,  
Київський національний  
торговельно-економічний університет

## ІНТЕРАКТИВНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РИЗИКОСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Підвищення ризикованості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є загрозою досягнення його стратегічних цілей та задач. Розуміння цього обумовлює використання в якості одного з оціночних та цільових параметрів стану підприємства характеристики «ризикостійкість».

Визнається необхідним запровадження управління ризикостійкістю підприємств, під яким розуміється система принципів та методів розробки й реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування у підприємств здатності до мінімізації негативного впливу ризик-факторів, забезпечення стійкого безперебійного функціонування, нейтралізації загроз та перешкод реалізації стратегічних цілей та завдань розвитку внаслідок їх дії.

Для досягнення цільового рівня ризикостійкості підприємства мають розробляти та реалізовувати Програму забезпечення ризикостійкості, в якій визначається система заходів по протидії ризикоутворюючим факторам та подіям. Для підтримки розробки та впровадження Програми забезпечення ризикостійкості необхідний відповідний інструментарій, який би дозволяв оцінювати достатність та результативність заходів, які включені до складу Програми, їх наслідки з точки зору впливу на ризикостійкість та інші цільові характеристики підприємства. У якості такого інструмента пропонується використовувати інтерактивну бізнес-модель ризикостійкості.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Проблематика побудови та використання модельного інструментарію достатньо широко представлена у науковій та навчальній літературі. Модельний інструментарій активно пропонують фахівцями консалтингового бізнесу України та інших країн СНГ [7-10] у складі послуги «Розробка бізнес-планів» та (або) для прогнозування результатів функціонування бізнесу (послуга «Фінансове моделювання»).

Наявний практичний досвід бізнес-моделювання узагальнено українським науковцем Ганечко І.Г. [11]. Зазначено, що моделі є потужним аналітичним інструментом при підготовці та здійсненні більшості корпоративних фінансових операцій. Вони можуть використовуватися як у процесі розробки інвестиційного проекту, так і в подальшому у якості інструменту бюджетування.

Інтерактивні орієнтири бізнес-моделі ризикостійкості підприємства подані у роботах Зубова Л.В. [1], Єршова М.В. [2], Кайля В.Н. [3], Козлової Е.А. [4], Останкової Л.О.[5], яка відображає загальні можливості досягнення стратегічних цілей та завдань, ефективного рівноважного безперебійного функціонування, протистояння ризикам [6].

До невіршених частин даної проблеми слід віднести: по-перше, відсутність систематизації сутнісних характеристик бізнес-моделей та узагальненого опису методичних засад їх формування; по-друге, непридатність використання описаних моделей для розв'язання завдання нашого дослідження – моніторингу та контролю рівня ризикостійкості підприємства.

<sup>1</sup>Науковий керівник: Лігоненко Л.О. - д.е.н., проф.