

УДК 330.131.7  
JEL L 660, M 310, O 310, Q 130,

*БОНДАРЕНКО С.А.*

*кандидат екон. наук,*

*Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ*

*Французький бульвар, 29, м. Одеса, Україна, 65044*

*E-mail: lana.bond@ukr.net*

*РУММО В.В.*

*кандидат екон. наук,*

*Одеська національна академія харчових технологій МОН України*

*вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039*

*E-mail: sveta.korotaeva@ukr.net*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РАНЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ВИНОРІБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті розкрито сутність поняття ризику діяльності підприємств, виділені основні види ризиків виноробних підприємств. Розроблено інструментарій системи раннього попередження в управлінні ризиками виноробних підприємств, який включає виявлення відхилення від нормативу, ідентифікацію ризиків за ступенем впливу, їх оцінку з метою попередження наслідків та систематичний моніторинг з метою контролю. Запропонована ідентифікація впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства за ознакою «екстраверсія» і «інтроверсія» для виявлення загроз і можливостей для підприємства. В якості управлінського інструменту пропонується розробка паспорта ризиків діяльності підприємства. Пропонується виявлення ризиків у основних функціональних сферах діяльності підприємства. Це означає зміну загального ставлення до ризику функцій, що виконуються менеджерами, виходячи не лише на прийняття поточних управлінських рішень, але також на аналіз змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і в внутрішньому бізнес середовищі, оцінка фактори ризику щодо перших фактів їх прояву.*

**Ключові слова:** *ризик, екстраверсія, інтроверсія, зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, паспорт ризиків, бізнес-процеси, виноробні підприємства.*

*BONDARENKO S.A.*

*PhD (Economics),*

*Institute Of Market Problems And Economic&Ecological Research of the*

*National Academy Of Sciences Of Ukraine*

*Frantsuzskiy Boulevard, 29, Odessa, Ukraine*

*E-mail: lana.bond@ukr.net*

*RUMMO V.V.*

*PhD (Economics),*

*Odessa national academy of food technologies*

*Street Kanatna, 112, odessa, ukraine, 65039*

*E-mail: sveta.korotaeva@ukr.net*

## **FORMATION OF THE EARLY WARNING SYSTEM IN MANAGEMENT OF RISKS OF VINE- FISHING ENTERPRISES**

*In the article the essence of the concept of the risks of enterprises is disclosed, the main types of risks of winemaking enterprises are distinguished. The tools of the early warning system in risk management of winemaking enterprises have been developed, which includes identification of risks by degree of influence, their assessment for the purpose of prevention of consequences and systematic monitoring for the purpose of control. The identification of the influence of factors of the external and internal environment of the enterprise on the basis of "extraversion" and "introversion" for identifying threats and opportunities for the enterprise is proposed. The integration of intro and extroversion leads to an understanding of the degree of dependence of the enterprise on the external environment and the degree of its control, revealing the problems, positive tendencies and restrictions associated with both external and internal factors. This creates a constructive prerequisite for designing an early warning and control system for weak signals. As a*

*management tool. The system of criteria for assessing the probable risks of the development of a winemaking enterprise includes four groups of indicators for business processes allocated for winemaking enterprises: production-technological; market financial; investment-innovation. Wine-making enterprises are encouraged to form a culture of early warning of risks. This implies a change in the general attitude towards the risk of functions performed by managers, based not only on the adoption of current managerial decisions, but also on the analysis of changes occurring both in the external and in the internal business environment, an assessment of the risk factors on the first facts of their manifestation. The proposed methodical device can be used by economists and managers in practical activities for the formation of an early warning system at the enterprise, as well as for assessing the economic and economic risks of the planned planning decisions that will become the subject of further scientific research.*

**Keywords:** risks, extraversion, introversion, external and internal environment of the enterprise, passport of risks, business processes, winemaking enterprises.

### **Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Виноробна галузь завжди була стратегічною для України. Проте наразі підприємства галузі переживають скрутні часи, у своїй більшості знаходяться у кризовому стані. Процес управлінської діяльності на підприємстві має бути націлений на попередження кризи. Особливої актуальності набуває рання діагностика ймовірних кризових явищ, виявлення ризиків, ринкові трансформації антикризового інструментарію на основі формування системи раннього попередження.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Ризик стабільності функціонування підприємства є інтегрованим показником, який акумулює в собі сумарний ефект від усіх видів ризиків за окремими функціональними напрямками виробничого-господарської діяльності підприємства. На думку вітчизняних науковців [1, 2, 3] криза, що розвивається на основі невиявлених або проігнорованих ризиків, є однією зі стадій розвитку підприємства. В якості окремої стадії циклу розвитку підприємства кризу розглядали такі науковці як Лігоненко Л. О. [4], Терещенко О. О. [5], Тельнова Г. В. [6]. Дослідники стверджують, що виникнення кризових явищ можливе на кожній із стадій життєвого циклу підприємства. Комплексний інструментарій своєчасного виявлення і можливостей локалізації кризових явищ та їх наслідків визначено у наукових джерелах [7, 8, 9]. Еволюціонування теоретичних поглядів щодо ризиків та кризи на мікрорівні виражається у сучасних напрямках дослідження з точки зору ризикології, банкрутології, антикризового управління, інвестології, інноватики, теорії перехідних процесів [10], що в свою чергу призвело до плюралізму щодо поняття криза. Тому криза на підприємстві виражається такими категоріями як неплатоспроможність, ризики, загрози, переломний етап розвитку і т.п.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні вже розроблені методики управління ризиками за окремими напрямками діяльності підприємства, наприклад аналіз і оцінка фінансових ризиків, реалізації конкретних угод, інвестиційних проектів, ризиків при розробці стратегії розвитку тощо.

Для виноробних підприємств основними проблемними аспектами стають ризики, пов'язані із виробництвом та реалізацією продукції та з недосконалістю системи управління, тобто окремо слід виділити кризу менеджменту на усіх рівнях. Це викликає необхідність створення і розвитку на підприємствах систем раннього попередження ризику і пов'язаних з ним негативних ситуацій. У зв'язку з цим актуальності набуває розробка методичного забезпечення ідентифікації та оцінки виробничо-економічних ризиків і розробка підходу до формування системи раннього попередження на промисловому підприємстві.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи раннього попередження в управлінні ризиками виноробних підприємств.

Для досягнення виділеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

– обґрунтувати сутність та виявити основні ризики на виноробних підприємствах;

– запропонувати інструментарій системи раннього попередження в управлінні ризиками виноробних підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Функціонування виноробних підприємств ускладнюється постійною зміною факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, тому система управління, у відповідності до цілей розвитку, має забезпечити підприємству можливості здійснювати господарську діяльність ефективно і стабільно шляхом використання сукупності

діагностичних, інструментальних та контрольних заходів, що мають оптимізувати використання наявних ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків.

Вплив зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, виражаються у вигляді ризиків, проблем, загроз або змін (особливо небажаних), що тісно пов'язані між собою і повинні бути розглянуті в межах управління відхиленнями, яке доцільно здійснювати за трьома стадіями:

1. Управління ризиками, коли загрози стабілізації господарської діяльності підприємства ще не наступили, але існує можливість виникнення небажаних і незапланованих подій, що можуть призвести до того, що цілі заходу не будуть досягнуті. Мета стадії – запобігти загрози.

2. Управління проблемами – ситуація, коли загрози вже наступили, потрібно з'ясувати їхню природу, причину і знайти шляхи розв'язання. Проблемою можна вважати відхилення фактичного стану підприємства від бажаного. Мета стадії – забезпечити можливість розвитку запланованих заходів.

3. Управління змінами, коли загрози виявилися доволі серйозними і справитися з ними без збитку неможливо. Мета стадії – коригування прийнятих рішень.

У світовій практиці систем управління ризиком склалися три підходи: адаптаційний, превентивний, комплексний. У діяльності вітчизняних підприємств переважає адаптаційний підхід, коли рішення приймаються в цілях зміни вже ситуації, що склалася, виправлення і ліквідації наслідків.

В сучасних умовах, коли зміни в зовнішньому середовищі відбуваються частіше, ніж це було раніше, і ймовірність їх виникнення вище, необхідно розробляти ризик-менеджмент на основі превентивної моделі поведінки. Ризики формуються і проявляються на оперативному рівні управління під впливом зовнішніх чинників, які зачіпають перш за все процес розробки і реалізації стратегії підприємства, його життєвий цикл, і внутрішніх чинників, що відображають потенціал підприємства щодо розвитку, його можливості і стан в даний момент. Ризик заснований на невідповідності, суперечності стану зовнішніх і внутрішніх факторів поточної діяльності підприємства. Важливо своєчасно виявити ці протиріччя. На сучасному підприємстві повинна бути сформована система попередження ризиків, в якості основи для неї слід використовувати превентивний підхід в ризик-менеджменті, аналіз поточного стану зовнішнього середовища і оцінку ситуації, внутрішньої ситуації. Формування системи попередження ризиків передбачає вирішення трьох основних завдань:

- визначення можливих ризиків, їх сфери і галузі прояву;
- вибір способів відстеження фактів прояву ризиків в реальному часі;
- визначення адекватних оперативних заходів при наявності ранніх ознак прояву ризику.

Мета системи попередження ризиків – забезпечення стабільності бізнес-процесів підприємства, його конкурентоспроможності на основі аналізу поточної діяльності, оперативного виявлення подій, які можуть вплинути на життєдіяльність, і попередження кризових ситуацій.

В якості основних етапів системи попередження ризиків можна виділити наступні:

- ідентифікація факторів ризику;
- класифікація та групування факторів за рівнем впливу, виявлення найбільш значущих;
- оцінка значущості кожного конкретного фактору, визначення взаємозв'язків між ними;
- розробку системи індикаторів факторів ризику (системи показників);
- моніторинг змін;
- обґрунтування методів управління ризиком;
- розробку програми управління ризиком;
- аналіз результатів реалізації програми і вдосконалення процесу управління ризиком [11].

Ризики можна ідентифікувати за основними функціональними напрямками діяльності підприємств. Система критеріїв оцінки ймовірних ризиків розвитку виноробного підприємства включає 4 групи показників за виділеними для виноробних підприємств бізнес-процесами:

1. Виробничо-технологічні бізнес-процеси у виноробстві мають свою галузеву специфіку, яка пов'язана з сезонністю виробництва, високим рівнем залежності від сировинної бази. Показники відображають промисловий потенціал підприємства, його готовність і здатність до розширення.

2. Ринкові бізнес-процеси у виноробстві пов'язані з виявленням попиту на продукцію, у відповідності до цього формуванням пропозиції та регулювання такого співвідношення управлінськими засобами. Показники враховують конкурентні позиції підприємства та його продукції, ефективність збутової політики, рівень ринкових компетентності управлінського персоналу підприємства.

3. Фінансові бізнес-процеси мають свою специфіку у виноробстві, яка пов'язана з сезонною нерівномірністю грошових потоків, розрахунків по зобов'язанням з контрагентами. Показники демонструють ефективність і результативність господарської діяльності.

4. Інвестиційно-інноваційні бізнес-процеси для виноробних підприємств є стратегічно-направленими і пов'язані з конкретними цілями розвитку. Показники оцінюють активність у напрямку інвестиційного забезпечення процесу впровадження інновацій, оновлення нематеріальних активів підприємства.

В результаті аналізу групи ризиків та їх факторів об'єктивного характеру (зовнішнього середовища) та суб'єктивного (для внутрішнього середовища підприємства) за виділеними бізнес-процесами вдасться отримати інформацію про види ризику, можливості їх реалізації, основні чинники ризику, сфери їх прояву. На базі проведеного аналізу формується портфель ризиків. Поділ ризиків на внутрішні та зовнішні дає можливість виявити джерело утворення загрози та суб'єкта, який її спричиняє, розвиток у просторі, природу виникнення, можливість впливу на неї, рівень керованості.

Для вирішення вказаних завдань варто, на нашу думку запровадити на підприємствах паспорт ризиків. Паспорт ризиків розробляється з метою підвищення ефективності системи управління за кризових умов, формування адекватних заходів по попередженню та уникненню загроз та небезпек. Нами виконані попередні узагальнення та розроблені необхідні інформаційні блоки для створення таких паспортів у виноробних підприємств: джерела (групи ризиків) та зміст загроз (фактори) представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**Види ризиків діяльності виноробних підприємств**

Групи ризиків	Фактори ризиків
<b>Зовнішні фактори (об'єктивні)</b>	
Економічні ризики	Спад виробництва, втрата економічної самостійності, значна залежність від інших країн, кризова фаза економічного циклу розвитку економіки, зростання процентних ставок за кредитами, неконтрольована грошова емісія, інфляційні процеси, нестабільність валютно-грошової політики, зміна тарифів на енергоносії, підвищення рівня безробіття, жорсткість фіскальної політики, зміна напрямку ринково-економічних реформ. Глобалізація, інтеграційні процеси
Політичні ризики	Нестабільність політичного стану і влади, загострення міжнародних, релігійних, етнополітичних, територіальних суперечок, зростання корумпованості й криміналізація господарського життя, сепаратистські настрої в політиці, суперечки між регіональними й національними органами влади, обмеження можливостей розвитку підприємництва та бізнесу, невизначеність економічних відносин, економічне шпигунство, несприятлива економічна політика, згорання або обмеження економічних зв'язків на політичному підґрунті.
Соціальні ризики	Нестабільність соціального становища населення. Ставлення суспільства до галузі, продукції, фірми в цілому. Приховане безробіття, професійна непридатність. Купівельна спроможність населення. Демографічна ситуація.
Матеріально-постачальні ризики	Зрив укладених договорів, відмова від співробітництва, низька якість сировини та послуг, нестабільність та неефективність цінової політики, неритмічність у постачанні або наданні послуг, відмова у кредитуванні, банкрутство підприємств-співробітників
Природно-екологічні ризики	Вплив стихійних сил природи і клімату регіону на виробничий процес, знищення або зниження врожаю винограду. Введення обмежень на використання місцевих природних ресурсів. Жорсткість екологічних вимог в регіоні, де ведеться господарська діяльність підприємства. Зміна екологічної обстановки в регіоні.
Інвестиційні ризики	Недоступність інвестицій, низький рівень інвестиційної привабливості країни, галузі, регіону, підприємств. Відсутність стабільного та законодавчо захищеного інвестиційного середовища, неефективність законодавчих рішень та їх виконання через протиборство або некомпетентність, неузгодженість окремих законів та підзаконних актів. Зниження інвестиційної активності підприємства (проектний ризик). Інноваційна неадекватності розроблюваних проектів нових видів продукції, технології.

Технологічні ризики	Революційні скачки в світовому науково-технічному прогресі. Освоєння конкурентами нової технології, що значно знижує витрати виробництва. Неприятливий інвестиційний клімат, зниження інвестицій у НДДКР, відсутність уваги до впровадження інновацій, зниження контролю над якістю та безпекою товару, відсутність заохочувальних заходів щодо винахідництва та раціоналізаторства
Ринкові ризики	Зміна ринку, обмеженість доступу до звичних ринків, захоплення ринку більш сильним суперником-конкурентом, значне покращення якості продукції конкурента, зниження цін на продукцію-аналог, обмеження доступу на ринок через зговір, підробка продукції, економічне шпигунство, шахрайство, комп'ютерні крадіжки, руйнація майна, підлив репутації, застосування несумлінної конкуренції, підкуп працівників підприємства-конкурента. Розробка і впровадження нових технологій і способів організації праці конкурентами. Освоєння конкурентами виробництва нового товару, інші зміни, пов'язані з впровадженням інновацій. Непередбачені зміни кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків. Підвищення тарифів на вантажні перевезення, електроенергію та ін.
Внутрішні фактори (суб'єктивні)	
Виробничі ризики (Виробничо-технологічні бізнес-процеси)	Забезпеченість вітчизняною сировиною належної якості. Організація виробничого процесу (тривалість виробничого циклу, ритмічність виробництва тощо.). Новизна технологій. Вихід з ладу обладнання, його моральне старіння, відсутність резерву потужностей. Недостатня захищеність продукції підприємства і технології її виробництва патентами. Перебої в енергопостачанні і постачанні палива.
Управлінські ризики (Ринкові бізнес-процеси)	Недостатня кваліфікація персоналу, невірна оцінка необхідного періоду підготовки і перепідготовки кадрів. Слабка мотивація до праці. Несвоєчасне скорочення чисельності персоналу, неефективна робота структурних підрозділів підприємства. Нелояльності персоналу в різних формах (корупція, розкрадання, розголошення інформації). Некомпетентність управлінських та інших служб. Невірна оцінка стратегічного потенціалу підприємства, можливостей розвитку. Неефективна структура управління (схема прийняття рішення, кількість рівнів узгодження, час прийняття управлінських рішень). Недостатнє несвоєчасне інформаційне забезпечення. Неполадки в системі обробки інформації, витік конфіденційної інформації. Помилки вибору моделі поведінки на ринку, у товарній збутовій політиці, політиці ціноутворення. Надійність взаємодії з контрагентами (постачальниками, торгово-збутовими посередниками, споживачами, інвесторами і т.д.)
Ризики фінансової діяльності та упущеної вигоди (Фінансові бізнес-процеси)	Нераціональна структура фінансових ресурсів, недоліки у фінансовому плануванні. Перевищення рівня допустимої дебіторської і кредиторської заборгованості. Неплатоспроможність підприємства. Зниження рентабельності продукції, підприємства. Погіршення основних показників ефективності діяльності. Зниження доходу підприємства, невиконання зобов'язань перед основними кредиторами. Недоотриманий прибуток через не виконання будь-яких заходів (наприклад, страхування, хеджування, інвестування і т. п.)
Ризики інвестиційної та інноваційної політики підприємства (Інвестиційно-інноваційні бізнес-процеси)	Низька рентабельність інвестиційних проектів. Порушення термінів реалізації інвестиційних проектів. Зниження інвестиційної активності підприємства (проектний ризик). Ризик інноваційної неадекватності розроблюваних проектів нових видів продукції, технології

Джерело: авторська розробка

Ідентифікація ризиків може слугувати цілям проведення якісного та кількісного аналізу ситуації, що склалася, здійсненню прогнозування варіантів її розвитку, визначенню причин появи загроз. Паспорт має містити повний опис джерел, змісту ризиків і рекомендований перелік заходів з їх усунення (рис. 1).

За результатами попереднього аналізу встановлено, що для розвитку підприємств виноробної галузі необхідно: 1) особливий управлінський акцент робити на процеси закупівлі та постачання виноматеріалів, 2) враховувати кліматичні та сезонні фактори, 3) ідентифікувати тенденції функціонування та розвитку підприємств-виробників виноматеріалів, 3) підвищувати ефективність управління запасами та 4) витратами на різних стадіях виробничого процесу (наприклад, запровадження безперервних способів обробки виноматеріалів, економія матеріальних витрат, у якій домінує економія виноматеріалів), 5) оптимізувати джерела фінансування (власні, залучені, позикові) виробничого процесу у піки ділової активності та забезпечувати їх раціональну структуру протягом року. А з огляду на вибір інноваційного напрямку розвитку – 6) інтелектуалізувати на усіх стадіях виробничо-господарську діяльність.

Для збільшення шансів на успішний результат необхідний деякий контроль над подіями і над відносинами між подіями» [12]. Про це в 80-і роки минулого століття також заявляв американський фахівець Р. Акофф – засновник інтерактивного підходу в плануванні. Основним правилом інтерактивного планування, на його думку, є «Збільшення здатності контролювати і впливати на зміни і їх результати, а також швидко і ефективно реагувати на зміни, які не піддаються контролю» [12]. Саме поняття контролю має відображати міру детермінованості і об'єктивності прийнятих планово-управлінських рішень.

Для розуміння межі і об'єктів контролю необхідно уточнити абстрактні поняття «зовнішнє середовище» і «внутрішня середовище» щодо суб'єкта – самого підприємства. Пропонується для розуміння даних категорій застосовувати поняття «екстраверсія» і «інтроверсія», з огляду на те, що основною рушійною силою розвитку, стосовно економіки промислового підприємства, є його персонал. Дані терміни вперше були запропоновані в теорії типів особистості К. Юнга (1921 г.) і потім розвинені в працях Г. Айзенка (1947) і Р. Акоффа [12].

Екстраверсія підприємства (Extraversion) – це інтегральний аналітичний динамічний образ підприємства як відкритої системи, орієнтованої на ринкову кон'юнктуру і попит, зовнішній потенціал як чинник економічного зростання і розвитку, який фокусує пріоритети маркетингу на формування попиту, у виробництві реалізується як витягуючий тип організації матеріального потоку (предмети праці, готова продукція) і концентрує увагу осіб, що беруть участь в процесі управління і планування, на зовнішніх можливостях та загрозах виробничо-господарській діяльності. Екстраверсія підприємства формується під впливом факторів зовнішнього середовища, аплікації їх впливу, ступеня впливу і контролю над ними групами тиску і визначає можливості і загрози підприємства. До основних факторів екстраверсії для виноробних підприємств слід віднести: економічні, політичні, соціальні, матеріально-постачальні, природно-екологічні, інвестиційні, технологічні, ринкові, конкурентні.

У групі тиску на підприємство необхідно включити постачальників економічних ресурсів, посередників, держструктури, конкурентів, кредиторів, дебіторів, контактні аудиторії і т.д. Аналіз факторів показує поточний стан підприємства на ринку і в галузі, технологічний потенціал, конкурентоспроможність підприємства і товару, очікування груп тиску щодо підприємства та характеристик товару. Групи тиску, будучи активно діючою частиною ринку, визначають його кон'юнктуру, посилюючи або послаблюючи вплив тих чи інших факторів на виробничо-комерційну діяльність підприємства. Тому екстраверсія підприємства являє собою динамічний образ взаємозв'язків і взаємовпливу факторів і джерел, що їх породжують – груп тиску в їх взаємодії.

Інтроверсія підприємства (Introversion) – це інтегральний аналітичний динамічний образ підприємства, сконцентрований на внутрішніх соціально-економічних і виробничо-технічних аспектах, який орієнтує підприємство на власні ресурси і власний потенціал як чинник економічного зростання і розвитку; фокусує пріоритети маркетингу на стимулювання збуту, а у виробництві реалізується як виштовхуючий тип організації матеріального потоку. До основних факторів інтроверсії слід віднести економічні, соціальні, техніко-технологічні та екологічні.

До основних функціональних сфер відносяться виробництво, маркетинг і збут, постачання, фінанси, персонал, інновації та інвестиції. Групи тиску в інтроверсії повинні включати власників, рада директорів, збори акціонерів, адміністративно-управлінський персонал, персонал

функціональних сфер, робітників і службовців (різні категорії персоналу), професійні спілки та інші об'єднання. В результаті всього аналізу внутрішніх складових господарської діяльності визначаються потенціал і резерви підприємства, ефективність управління та функціональних сфер, конкурентоспроможність підприємства і товару, що співвідноситься з організаційною структурою підприємства як механізмом відтворення даних показників, і оцінюється можливість зміни структури, після чого ми ясно можемо визначити сильні і слабкі сторони підприємства. Схематично екстраверсію і інтроверсію підприємства представлено на рисунку 1.

Інтеграція інтро- і екстраверсії призводить до розуміння ступеня залежності підприємства від зовнішнього середовища і ступеня її контролю, розкриваючи проблеми, позитивні тенденції та обмеження, пов'язані як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами. Це створює конструктивні передумови для проектування системи раннього попередження і управління по слабких сигналах.

Поділ загроз на внутрішні та зовнішні дає можливість виявити джерело утворення загрози та суб'єкта, який її спричиняє, розвиток у просторі, природу виникнення, можливість впливу на неї, рівень керованості.

Під системою раннього попередження, згідно Д. Хан і Х. Хунгенберг, будемо розуміти «особливу інформаційну систему, завдяки якій керівництво підприємства отримує відомості про потенційні небезпеки, які загрожують із зовнішнього середовища і / або внутрішнього середовища самого підприємства, з тим щоб своєчасно і цілеспрямовано реагувати на загрози відповідними заходами» [14].

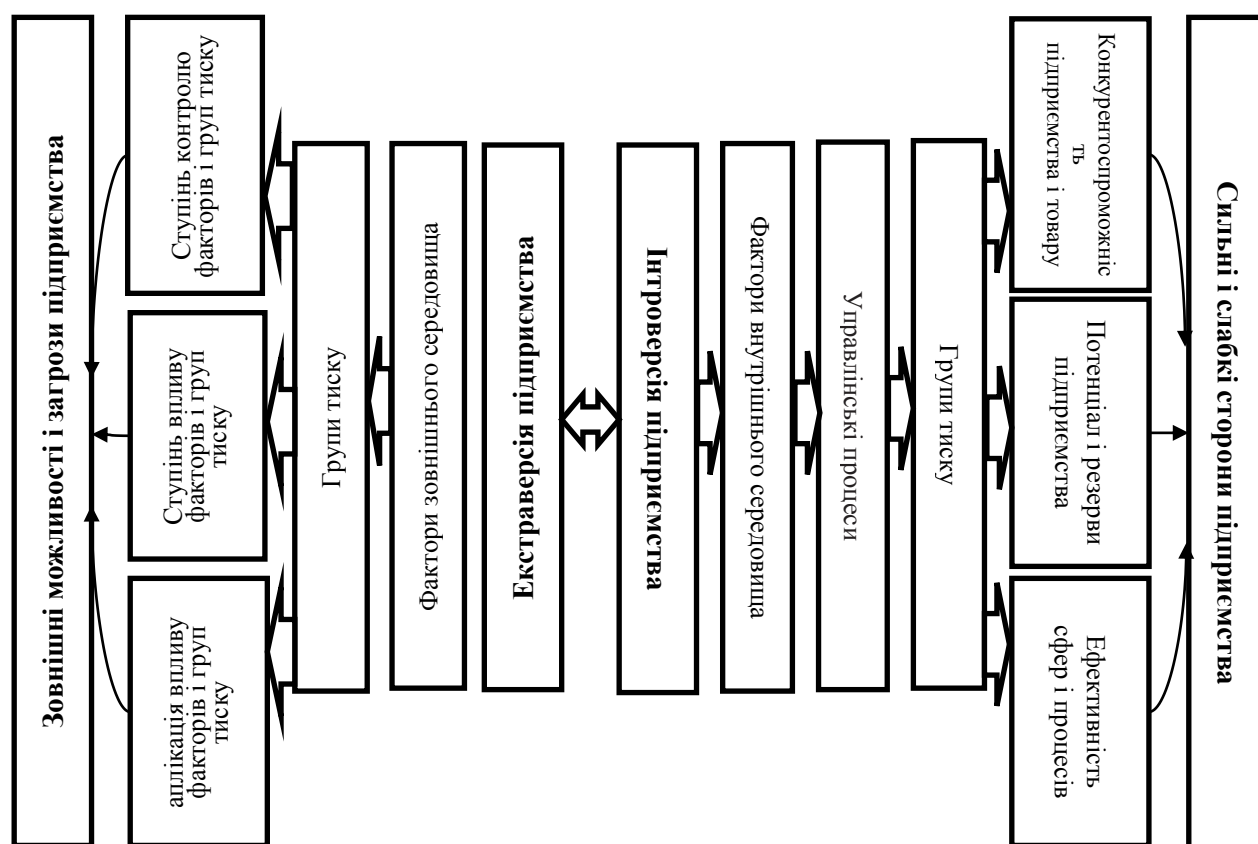


Рис. 1. Екстраверсія і інтроверсія підприємства

Джерело: авторська розробка на підставі [13]

Пропоновані до поширення зарубіжні системи: Л. Мейсел (BSC), Р. Каплана і Д. Нортон (Balanced Scorecard), Ж. Л. Мало (Tableau de bord), Б. Стюарта і Д. Стерна (EVA, MVA), К. Адамса і П. Робертса (EP2M), К. МакНайр, Р. Ланча, К. Кроса (Піраміда ефективності) та інші, строго кажучи, не є системами раннього попередження, так як вони не містять в собі основний елемент, який сприяє підвищенню динамізму і мобільності в адаптаційних змінах, такий як засобу оцінки та оптимізації, що є основою проектування систем раннього попередження.

Представлена система показників, згрупованих за виділеними бізнес-процесами, може у повній мірі відобразити усі підсистеми підприємства, будучи максимально адаптованою до галузевих особливостей виноробних підприємств (табл. 2).

**Система показників для оцінки розвитку виробничих підприємств, згрупованих за видами  
бізнес-процесів та напрямками їх оцінки**

Бізнес-процеси	Напрямок оцінки бізнес-процесів	Найменування показника
Виробничо-технологічні	Визначення ефективності використання господарських ресурсів (основних фондів, оборотних активів, праці)	Продуктивність праці
		Фондовіддача
	Визначення ефективності виробництва, його витрато-, матеріало- та працевитратомісткості	Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними активами
		Матеріаломісткість виробництва
Оцінка ефективності використання виробничої потужності	Витратомісткість виробництва	
	Працевитратомісткість виробництва	
Ринкові	Оцінка ефективності рекламної діяльності та маркетингових заходів	Коефіцієнт ефективності витрат на рекламу та маркетинг
	Оцінка рівня ринкових компетентностей управлінського персоналу підприємства	Коефіцієнт інформаційної забезпеченості управлінського персоналу
	Виявлення попиту на продукцію, формування пропозиції	Розмір попиту на продукцію на ринку
		Доля підприємства на ринку
Визначення результативності збутової діяльності (ефективності реалізації готової продукції)	Доля експортної продукції	
Фінансові	Визначення ефективності господарської діяльності, використання активів та капіталу	Коефіцієнт реалізації готової продукції
		Рентабельність комерційна
		Рентабельність активів
	Оцінка ліквідності	Рентабельність власного капіталу
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності
		Коефіцієнт швидкої ліквідності
Виявлення ступеня ділової активності	Коефіцієнт поточної ліквідності	
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
	Коефіцієнт оборотності заборгованості дебіторської	
Інвест.-інновац.	Визначення рівня інтелектуальності підприємства	Коефіцієнт оборотності заборгованості кредиторської
		Коефіцієнт відновлення нематеріальних активів
	Визначення рівня інноваційності підприємства	Частка вартості нематеріальних активів у вартості необоротних активів
		Коефіцієнт інноваційних нововведень
Визначення ефективності системи управління інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства	Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства	
	Коефіцієнт маневреності інвестиційного капіталу	

Джерело: авторська розробка

Основною умовою розвитку підприємства є не просте дотримання вимог зростання або зниження окремих показників, а дотримання певної динамічної співвідпорядкованості сукупності показників. Нормативне упорядкування показників господарської діяльності підприємства за виділеними бізнес-процесами пропонується проводити з використанням математичного інструментарію аналізу лінійних та нелінійних динамічних нормативів, оскільки динамічна залежність між показниками не завжди може бути строго упорядкована.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, формування систем раннього попередження, що сприяє ідентифікації та оцінки ризику, повинно базуватися на об'єктивних



детермінантах планово-управлінських рішень, завжди присутніх в досліджуваних подіях. Оцінка детермінант призводить до розуміння контролю над причинами, а фокусування на базисних факторах успіху як областях спостереження, сприяє підвищенню мобільності в адаптаційному механізмі підприємства. Система ефективного моніторингу, завдяки якій керівництво постійно отримує відомості про істотні загрози і можливості, вимагає ретельного планування процесів її розробки і експлуатації. Моніторинг повинен бути вбудований в загальну систему управління, куди входять планування, збір інформації, її систематичний аналіз і контроль, вироблення адекватних управлінських рішень. Система попередження ризиків повинна бути вбудована в загальну структуру управління, нею повинні займатися не один, а всі працівники основних підрозділів фірми. До неї ставляться такі вимоги: системний характер, стале функціонування

На виноробних підприємствах слід формувати культуру раннього попередження ризиків. Це передбачає зміну загального ставлення до ризику виконуваних менеджерами функцій, в основі яких знаходиться не тільки прийняття поточних управлінських рішень, а й аналіз змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому бізнес-середовищі, оцінка факторів ризику по першим фактами їх прояву.

Запропонований методичний апарат може бути використаний економістами і менеджерами в практичній діяльності для формування системи раннього попередження на підприємстві, а також для оцінки виробничо-економічних ризиків прийнятих планово-управлінських рішень, що і стане предметом наступних наукових пошуків.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Буркинський Б. В. Трансформація моделей розвитку підприємства : [монографія] / Б. В. Буркинський. – Одеса : ШПЕД НАНУ, 2001. – 356 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
3. Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С. В. Оборська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : "Проблеми економіки та управління". – 2008. – № 628. – С. 592–595.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л. О. Лігоненко. – Київ : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 269 с.
6. Тельнова Г. В. Антикризове управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Тельнова Ганна Володимирівна ; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2006. – 20 с.
7. Пілецька С. Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю авіапідприємств : дис. на здобуття наук ступеня д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Пілецька Саміра Тимофіївна ; Нац. авіаційний ун-т. – Київ, 2014. – 457 с.
8. Шевчук В. Р. Концепція управління фінансами підприємства на базі економічної доданої вартості / В. Р. Шевчук, Л. І. Чернобай // Вісник Національного університету "Львівська Політехніка". – 2007. – № 606. – С. 108-112.
9. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [за заг. ред. З. Є. Шершньової] ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2007. – 676 с.
10. Кирсанов К.К. Теория кризисов как методологическая база экономической безопасности // Интернет-журнал «НАУКОЗНАНИЕ». – 2011. – №2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gosuprav.ru/PDF/09OGP211.pdf>
11. Федосова Р. Н., Крюкова О. Г. Управление рисками промышленного предприятия: опыт и рекомендации. М.: Экономика, 2008. 125 с.
12. Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Волковой. СПб.: Питер, 2002. – 448с.
13. Мачин К. А. Методическое обеспечение формирования системы раннего предупреждения и оценки производственно-экономических рисков предприятия на основе индикаторов контроля / К. А. Мачин. Научно-практический журнал «Проблемы анализа риска». 2016. – С. 34-45.

14. Хан Д. ПиК : Планирование и контроль. Система планирования и контроля. Планово-контрольные расчеты. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; пер. с нем. под ред. М. Л. Лукашевич. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

## REFERENCES

1. Burkynskiy, B. V. (2001). *Transformaciia modelei rozvytku pidpryyemstva [Transformation of enterprise development models]*. Odessa: Institute of market problems and economic and environmental of research NAS Ukraine.[in Ukrainian].
2. Vasylenko, V. O. (2005) *Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom [Anticrisis management of the enterprise]*. – Kyiv : Centr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Oborska, S.V. (2008). *Konceptualni zasady formuvannia systemy antykryzovogo upravlinnia promyslovym pidpryyemstvom [Conceptual principles of forming an anti-crisis management system by an industrial enterprise]*. Seriya : "Problemy ekonomiky ta upravlinnia". [in Ukrainian].
4. Ligonenko, L.O. (2001). *Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom: teoretyko-metodologichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Anticrisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]*. – Kyiv : KNTEU.[in Ukrainian].
5. Tereshhenko, O.O. (2004). *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryyemstvi. [Anticrisis financial management at the enterprise]*. – Kyiv : KNEU.[in Ukrainian].
6. Telnova, G.V. (2006). *Antykryzove upravlinnia mashynobudivnym pidpryyemstvom. [Anticrisis management of the machine-building enterprise]* : avtoref. dys. na zdobuttia nauk stupenia kand. ekon. nauk : specz. 08.06.01 "Ekonomika, organizaciya i upravlinnia pidpryyemstvamy" Telnova Ganna Volodymyrivna ; Pryazov. derzh. texn. un-t.[in Ukrainian].
7. Pileczka, S.T. (2014). *Metodologiiia antykryzovogo upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu aviapidpryyemstv [Methodology of crisis management of economic stability of airlines]* : dys. na zdobuttia nauk stupenia d-ra. ekon. nauk : specz. 08.00.04 "Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diyalnosti" Pileczka Samira Tymofiiivna ; Nacz. aviaciinyi un-t. Kyiv.[in Ukrainian].
8. Shevchuk, V.R. (2007). *Konceptiia upravlinnia finansamy pidpryyemstva na bazi ekonomichnoi dodanoi vartosti [Concept of management of financial enterprise on the basis of economic added value]* Visnyk Nacionalnogo universytetu "Lvivska Politehnika". [in Ukrainian].
9. Shershnova, Z.Ye. (2007). *Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom : navch. posib [Anticrisis management of the enterprise]* ; Kyiv. nacz. ekon. un-t im. Vadyma Getmana. Kyiv : KNEU.[in Ukrainian].
10. Kyrсанov, K.K. (2011). *Teoriya krizisov kak metodologicheskaia baza ekonomicheskoi bezopasnosti [The theory of crises as a methodological basis of economic security]* *techdrinks.info*. Retrieved from: <http://gosuprav.ru/PDF/09OGP211.pdf>
11. Fedosova, R.N., Kryukova, O.G. (2008). *Upravlenie riskami promyshlennogo predpriiatiia: opyt i rekomendacii. [Industrial Risk Management: Experience and Recommendations]*. М.: Экономика, [in Russian].
12. Akoff, R. (2002). *Akoff o menedzhmente.[Acoff about management]* SPb.: Py`ter.[in Russian].
13. Machyn, K.A. (2016). *Metodicheskoe obespecheniie formirovaniia sistemnogo preduprezhdeniia i ochenki proizvodstvenno-ekonomicheskikh riskov predpriiatiia na osnove indikatorov kontroliia [Methodical support for the formation of the system of early warning and assessment of the enterprise's production and economic risks on the basis of monitoring indicators]* Nauchno-prakticheskii zhurnal «Problemy analiza riska». [in Russian].
14. Хан, Д. (2005). *PyK : Planirovaniie i kontrol. Sistema planirovaniia i kontroliia. Planovo-kontrolnie rascheti. Stoimostno-orientirovannie koncepcii kontrollinga [PiK: Planning and control. Planning and control system. Planning and control calculations. Cost-oriented Controlling Concepts]*. [in Russian].