

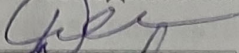
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

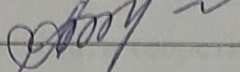
на тему:

Підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»

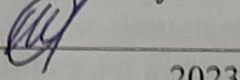
Виконав студент 2-го курсу, групи ІМПОУ-22м спеціальності 073 – «Менеджмент»

 Дячок О.М.

Керівник: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ

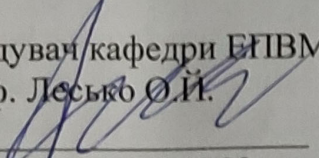
 Адлер О.О.  
2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту ВНТУ

 Ткачук Л.М.  
2023 р.

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н.,  
проф. Лесько О.І.

  
08.12 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого  
менеджменту Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
Лесько О.Й

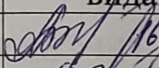
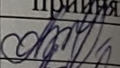
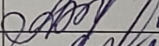
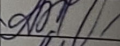
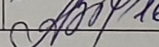
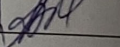
«16» 10 2023р.

**ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
Дячка Олександра Миколайовича**

- 1. Тема роботи** Підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»  
керівник роботи: Адлер Оксана Олександрівна, к.т.н., доцент каф. ЕПВМ  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р.  
№247.
- 2. Строк подання студентом роботи:** «01» грудня 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** «Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за 2020-2022 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** дослідити теоретичні основи управління економічною безпекою сучасного підприємства; проаналізувати ефективність управління економічною безпекою та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»; розробити систему практичних рекомендацій з поліпшення системи управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія - Вінниця» та його організаційної структури.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** еволюція трактування поняття економічної безпеки підприємства; визначення поняття економічної безпеки підприємства; функціональні завдання економічної безпеки підприємства; зовнішні чинники формування економічної безпеки підприємства; внутрішні чинники формування економічної безпеки підприємства; можливі об'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства; методичні підходи оцінки рівня економічної безпеки підприємства; аналіз переваг та недоліків методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; динаміка зміни основних фінансових показників балансу; структура витрат на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; показники рентабельності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; динаміка показників фінансової складової рівня економічної безпеки; динаміка показників інтелектуально-кадрової складової

рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; радар рівня фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових економічної безпеки; організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; організаційна структура відділу маркетингу; результати SWOT-аналізу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; удосконалені організаційна структура виробничого відділу ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця»; моделювання чутливості узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» залежно від зміни величини техніко-технологічної (фінансової, інтелектуально-кадрової) складової.

#### 6. Консультанти розділів роботи

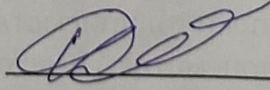
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ	 16.10.23	
Розділ 2	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ	 16.10.23	
Розділ 3	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ	 16.10.23	

#### 7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

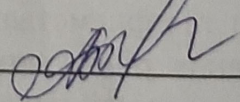
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління економічною безпекою сучасного підприємства	вересень-жовтень	
2	РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності управління економічною безпекою та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія - Вінниця»	жовтень	
3	РОЗДІЛ 3 Розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія - Вінниця» та його організаційної структури	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Дячок О.М.

Керівник роботи



Адлер О.О.

## АНОТАЦІЯ

УДК 351.863 Дячок О.М. Підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2023. 87 с. На укр. мові. Бібліогр.: 58 назва; рис.: 26; табл. 13.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».

У роботі розглянуто економічний зміст та форми економічної безпеки підприємства. Досліджено чинники та фактори формування економічної безпеки сучасного підприємства. Проведено аналіз системи показників, що характеризують рівень економічної безпеки сучасного підприємства.

Досліджено загальну характеристику «Солодка Мрія – Вінниця» та проведено аналіз його основних фінансово-господарських показників. Проведено аналіз ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця». Проаналізовано систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку. Розроблено систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його економічною безпекою.

Ключові слова: економічна безпека, управління, загрози, підприємство, ефективність.

## ABSTRACT

Dyachok O.M. Increasing the efficiency of economic security management of the limited liability company "Solodka Mriya - Vinnytsia". Master's thesis on specialty 073 – Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2023. 87 p. In Ukrainian speech Bibliogr.: 58 title; Fig.: 26; table 13.

The master's thesis is devoted to the issue of improving the efficiency of economic security management of the limited liability company "Solodka Mriya - Vinnytsia".

The work examines the economic content and forms of economic security of the enterprise. Factors and factors of formation of economic security of a modern enterprise are studied. An analysis of the system of indicators characterizing the level of economic security of a modern enterprise was carried out.

The general characteristics of "Sweet Dream - Vinnytsia" were studied and its main financial and economic indicators were analyzed. An analysis of the effectiveness of economic security management of the limited liability company "Solodka Mriya - Vinnytsia" was carried out. The management system and organizational structure of the researched company were analyzed.

A SWOT analysis of the researched company was carried out and based on it, the choice of the further basic development strategy was justified. A system of practical recommendations for improving the organizational structure of the company under study and increasing the efficiency of managing its economic security has been developed.

Key words: economic security, management, threats, enterprise, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічний зміст та значення економічної безпеки підприємства.....	8
1.2 Чинники та фактори формування економічної безпеки сучасного підприємства.....	18
1.3 Аналіз системи показників, що характеризують рівень економічної безпеки сучасного підприємства.....	26
1.4 Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ».....	32
2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років.....	32
2.2 Аналіз ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років.....	44
2.3 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».....	56
2.4 Висновки до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ» ТА ЙОГО	

ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....	62
3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».....	62
3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».....	68
3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління економічною безпекою для товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».....	72
3.4 Факторне моделювання узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».....	79
3.5 Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	86
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	92
Додаток Б Технічне завдання.....	93
Додаток В Фінансова звітність та звіт про фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років.....	95
<i>Додаток Г Ілюстративний матеріал</i>	

## ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високим рівнем нестійкості, активізацією конкурентної боротьби між підприємствами та організаціями, збільшенням числа ризиків.

Тому ускладнюються прогнозування еволюції вітчизняної економіки, яка в основному залежить від надходження і видатків капіталу з-поза її кордонів і цін на сировину. За таких умов процес прийняття рішень щодо вибору стратегії і тактики подальшого розвитку сучасного підприємства стає досить складним, що змушує використовувати в менеджменті нові підходи і методи.

Серед усіх підходів, велика увага виділяється розробці заходів, спрямованих на забезпечення відповідного рівня економічної безпеки сучасного підприємства.

Забезпечення економічної безпеки в основному залежить від того, як підприємство має здатність протистояти впливу мікро- та макрозагроз. З метою запобігання негативним наслідкам загроз економічній безпеці підприємства чи зменшити цей вплив, треба наперед попідклубатися про вибір способів та шляхів, що забезпечать ідентифікацію ризикованої ситуації та ліквідацію її причини до настання негативних впливів. Під час вибору методів та шляхів зменшення негативного впливу чинників загроз та небезпек обов'язково треба брати до уваги багатогранність елементів системи економічної безпеки підприємства і особливості роботи галузі, в якій господарює підприємство.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління економічною безпекою сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління економічною безпекою сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період



2020-2022 років;

- провести аналіз ефективності управління економічною безпекою досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його економічною безпекою.

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління економічною безпекою сучасного підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».

Під час досліджень в даній магістерській кваліфікаційній роботі використано методи економічних досліджень як методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання (економіко-математичне моделювання), методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи тощо.

Інформаційною базою для проведених в даній магістерській кваліфікаційній роботі є статут товариства, фінансова звітність підприємства: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», інтернет-ресурси.

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- дістали подальшого розвитку теоретичні дослідження проблем підвищення рівня економічної безпеки сучасного товариства.
- запропоновано вдосконалену систему управління ТОВ «Солодка Мрія –

Вінниця» із врахуванням практичних рекомендацій направлених на підвищення ефективності управління економічною безпекою досліджуваного товариства та його стратегії подальшого розвитку.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних заходів з покращення ефективності управління економічною безпекою для товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця».

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез конференції [1] – Адлер О.О., Дячок О.М. Аналіз структурних елементів системи забезпечення економічної безпеки підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19353/16041>.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана згідно методичних рекомендацій затверджених кафедрою ЕПВМ [2].

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічний зміст та значення економічної безпеки підприємства

Сучасна економіка характеризується високим рівнем нестійкості, активізацією конкурентної боротьби між підприємствами та організаціями, збільшенням числа ризиків.

Тому ускладнюються прогнозування еволюції вітчизняної економіки, яка в основному залежить від надходження і видатків капіталу з-поза її кордонів і цін на сировину. За таких умов процес прийняття рішень щодо вибору стратегії і тактики подальшого розвитку сучасного підприємства стає досить складним, що змушує використовувати в менеджменті нові підходи і методи.

Серед усіх підходів, велика увага виділяється розробці заходів, спрямованих на забезпечення відповідного рівня економічної безпеки сучасного підприємства.

Питаннями економічної безпеки займається багато вітчизняних науковців-економістів. Особливої уваги заслуговують роботи О.В. Ярмака [3], З. Варналії [4], Г. В. Ситника [5], Р. Дацківа [6], О. С. Марченка [7], О.М. Ляшенко [8], В. М. Гайця [9], Г.М. Коптева [10], Б. М. Андрушківа [11]. Варто разом з тим зазначити, що усі ці дослідження розглядають економічну безпеку підприємства в різних функціонально-сутнісних площинах.

З метою формулювання та визначення сутності економічної безпеки, розглянемо зміст двох складових цього поняття – економіки та безпеки.

Поняття економіки може розглядатися на таких окремих рівнях:

- економіка на мікрорівні виступає у вигляді окремого виробництва або підприємства;
- економіка на макрорівні є національною економікою або економікою держави в цілому;
- економіка на рівні світового сприйняття характеризує глобальну систему господарювання.

Розглядаючи поняття економічної безпеки варто сприймати економічну діяльність на мікрорівні, тобто пов'язаною відповідно з окремим підприємством. Економікою в цьому випадку потрібно вважати систему дій, у результаті якої люди задовольняють свої потреби шляхом виробництва та обміну матеріальними благами і послугами.

В результаті можна навести визначення економіки як діяльності людей на окремому відповідному підприємстві, що пов'язана з виробництвом і обміном матеріальними благами і послугами з метою задоволення своїх потреб.

Поняття безпеки у спеціальній літературі трактується як стан, за якого будь-який об'єкт знаходиться в надійній захищеності і не піддається негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Тобто, мова йде про захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалів, необхідних для життєдіяльності та розвитку окремого об'єкта.

В. Г. Алькема [12] трактує поняття безпеки наступним чином: Безпека – це такий стан складної системи, коли дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення системи або до неможливості її функціонування і розвитку. Саме таке визначення абсолютно відповідає характеристиці безпеки у складі економічної безпеки підприємства.

Сьогодні підприємство є окремим суб'єкт господарювання, що виробляє продукцію або надає послуги. Проте, згідно із концепцією наукової раціональності Н. М. Гапака [13] підприємство варто сприймати як складну систему, що розвивається і переходить з одного стану в інший. Таким чином, підприємство є складною нелінійною відкритою системою, що піддається впливу різноманітних факторів і переходить від одного організаційного стану до іншого.

Отже, економічна безпека підприємства – це такий стан складної, нелінійної системи, що є окремим господарюючим суб'єктом з виробництва та обміну благами між людьми, під час якого дія зовнішніх і внутрішніх факторів не призводить до погіршення цієї системи або до неможливості її функціонування та розвитку.

Економічна безпека підприємства є однією із складових загального поняття безпеки.

За [14] економічна безпека підприємства – це захист його діяльності від негативних впливів макросередовища, а також здатність оперативно усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до відповідних умов, які не позначаються негативно на його діяльності. Разом із тим, економічна безпека підприємства – найбільш раціональне використання ресурсів, які забезпечують сталу діяльність підприємства.

Загалом можна виділити декілька підходів різних авторів до трактування економічної безпеки підприємства. Економічну безпеку підприємства визначають як:

- захист проти економічних загроз. Економічна безпека підприємства забезпечує протистояння, захист від різного роду економічних загроз. Важливим є аналіз усіх загроз, але саме поняття економічної безпеки є досить змістовним та широким, тому не може обмежуватися лише цим;

- стан захищеності від загроз мікро- та макросередовища. Підприємство є об'єктом економічних відносин. Основною метою підприємця є отримання максимального прибутку, тобто безпека тут має суто економічний характер;

- стан раціонального використання ресурсів або потенціалу. Підхід, який не містить в собі поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства, заснований на економічних поняттях досягнення цілі, функціонування підприємства, тобто є ресурсно-функціональним підходом. Відповідно цього підходу, економічна безпека підприємства – це стан найбільш якіснішого застосування корпоративних ресурсів з метою запобігання загрозам і для забезпечення сталого функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому [15].

- наявність конкурентних переваг. Підхід, засновники якого стверджують, що наявність конкурентних переваг, забезпечених відповідними матеріальними, фінансовими, кадровими, техніко-технологічними потенціалами і організаційною структурою підприємства його стратегічним цілям і відповідними завданнями

забезпечать йому відповідний рівень економічної безпеки [16].

- реалізація і захист економічних інтересів. Найсучасніший підхід, який базується на реалізації і захисті економічних вигод підприємства.

Аналіз усіх вищезазначених підходів до поняття економічної безпеки підприємства, дає змогу виділити найбільш важливі спільні риси усіх трактувань [17]:

1. Усі підходи передбачають, що об'єктом небезпеки є господарюючий суб'єкт – підприємство..

2. Економічна безпека підприємства базується на його здатності ефективно використати ресурси та відповідні ринкові можливості в умовах загроз мікро- та макросередовища.

3. Економічна безпека підприємства є має системне значення, побудоване на принципах стійкості, саморегуляції, цілісності. Економічна безпека підприємства повинна забезпечити захист кожної з цих властивостей, оскільки руйнівна дія на будь-яку з них призведе до ліквідації підприємства в цілому.

4. Економічна безпека підприємства має вирішальне значення для його діяльності.

5. Економічна безпека підприємства означає відсутність небезпек і загроз для нього.

6. Вплив загроз на підприємство можна частково нейтралізувати, але повністю це забезпечити неможливо.

7. Ознакою економічної небезпеки підприємству є загрози.

Значення економічної безпеки підприємства постійно трансформувалося в економічній теорії у зв'язку зі зміною умов макросередовища і з урахуванням факторів, які визначають процеси менеджменту. Сьогодні в економічній літературі поняття економічної безпеки підприємства досить часто виводять безпосередньо з більш загальної категорії «безпека». У спеціальній літературі пропонується визначення безпеки як відповідного стану, за умов якого будь-який об'єкт знаходиться в надійній захищеності і не підлягає негативному впливу будь-яких чинників. У широкому науковому трактуванні під безпекою мають на увазі

захищеність природно-фізіологічних, соціально-економічних, ідеально-духовних і ситуативних потреб у ресурсах, технологіях, інформації та моральних ідеалів, необхідних для життєдіяльності та розвитку населення [18].

Економічна безпека є універсальною категорією, яка відображає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях – від державного до кінцевого споживача. Тому, можна говорити, що економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів макросередовища, а також спроможність оперативно усунути різноманітні загрози або пристосуватися до відповідних умов, що не позначаються негативно на його діяльності. Сутність цього поняття містить у собі набір засобів, що забезпечують економічну сталість підприємства, а також сприяють підвищенню задоволеності його учасників.

Аналізуючи це поняття, економісти-дослідники почали виокремлювати зовнішні впливи на економічну безпеку підприємства, а сам термін економічної безпеки пояснюється захищеністю економічних інтересів вигод підприємства від впливу негативних умов макросередовища. В якості основного джерела виникнення загроз економічній безпеці підприємства почали розглядати державні впливи.

Дослідники-економісти вузького профілю почали трактувати економічну безпеку підприємства з точки зору окремого аспекту його виробничо-господарської діяльності. Зрозуміло, що вузько-функціональні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства є важливими, оскільки дають можливість провести усебічний і глибокий аналіз діяльності підприємства, виокремити конкретні шляхи і способи забезпечення його економічної безпеки у тій чи іншій сфері його діяльності. Проте, такі підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства мають спільний недолік – неузгодженість розуміння поняття економічної безпеки підприємства.

Абсолютною відмінністю більш пізніх тлумачень поняття економічної безпеки підприємства є визнання неможливості повністю захистити діяльність підприємства від загроз макросередовища, оскільки підприємство здійснює свою

діяльність у ньому і поза ним така діяльність неможлива.

Крім того, сучасний стан трактування поняття економічної безпеки підприємства дає можливість розглядати економічну безпеку підприємства залежно від галузі його господарювання.

З проведеної оцінки робіт дослідників-економістів стосовно економічної безпеки підприємства можна прослідкувати еволюцію поняття економічної безпеки підприємства, що подана на рисунку 1.1.

Етап I – поняття трактується як забезпечення умов збереження комерційних секретів підприємства, інтелектуальної власності і загальної інформації як найціннішого об'єкту. Загрози економічній безпеці підприємства вбачалися з боку працівників підприємства, які могли розповісти його комерційну таємницю конкурентам. Таке трактування поняття основний недолік, який полягав у тому, що поняття було суто економічне. Тобто, вплив інших можливих загроз не брався до уваги.

Етап II – розглядають можливий негативний вплив на діяльність підприємства макросередовища. Найсуттєвіші загрози діяльності підприємства почала надходити від держави, яка керувала майже всіма аспектами його діяльності у різних формах. Такі джерела виникнення загроз економічній безпеці підприємства важко було ідентифікувати, а також повністю нівелювався вплив загроз мікросередовища.

Етап III – розгляд економічної безпеки підприємства проводився з позиції окремих чинників. Складалося враження, що загрози економічній безпеці підприємства виникають в залежності від галузі його господарювання. Основним недоліком цього етапу розвитку поняття є різноманіття та неоднозначність трактування поняття економічної безпеки підприємства, залежно від конкретної галузі його господарювання.

Етап IV – виділення функціональних елементів економічної безпеки підприємства, а загрози поділено на зовнішні і внутрішні, залежно від кожного елемента.



<i>Роки</i>	<i>Трактування поняття «економічна безпека підприємства»</i>	<i>Загрози економічній безпеці підприємства</i>	<i>Недоліки трактування</i>
1991-1997	<i>Забезпечення умов збереження своїх комерційних таємниць, інтелектуальної власності і інших секретів підприємства</i>	<i>Загрози виникають зі сторони персоналу підприємства</i>	<i>Надмірна «економічність» поняття</i>
1998-1999	<i>Захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища</i>	<i>Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства справляє держава</i>	<i>Незрозуміло, звідки беруться загрози економічній безпеці підприємства; недостатньо розглядається вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства</i>
1999-2001	<i>Розгляд економічної безпеки підприємства з позиції окремих аспектів його господарської діяльності</i>	<i>Загрози виникають залежно від конкретного вузького профілю господарської діяльності підприємства</i>	<i>Різне розуміння економічної безпеки підприємства</i>
1999-2002	<i>Виділення функціональних складових економічної безпеки підприємства</i>	<i>Виникають зовнішні і внутрішні загрози</i>	<i>Акцентування уваги на пристосування до умов, які негативно не відбиваються на діяльності суб'єкта</i>
2002-2005	<i>Економічна безпека підприємства ототожнюється з ефективним його функціонуванням у ситуації ризику</i>	<i>Небезпеку становлять негативні впливи та погрози зі сторони зовнішнього середовища</i>	<i>Не розглядаються перспективи розвитку підприємства і поняття «економічна безпека підприємства» ототожнюється з поняттям «адаптація»</i>
2005 – сьогодні	<i>Робляться спроби розглянути економічну безпеку підприємства залежно від галузевої приналежності підприємства</i>	<i>Загрози виникають як з боку зовнішнього так і внутрішнього середовища</i>	<i>Широко досліджуються не всі галузі функціонування підприємств</i>

Рисунок 1.1 – Еволюція трактування поняття економічної безпеки підприємства [18]

Недоліком трактування економічної безпеки підприємства на цьому етапі було наголошення уваги на пристосуванні до умов, які негативно не відображаються на діяльності підприємства.

Етап V – поняття економічної безпеки підприємства відображає рівень ефективності його функціонування у конкретних умовах, а джерелом самих загроз та негативних впливів є макросередовище. Мова про перспективи розвитку підприємства не велася, а лише можливості підприємства адаптуватися до конкретних умов функціонування.

Етап VI – поняття економічної безпеки підприємства розглядається залежно від галузі його господарювання, а загрози економічній безпеці підприємства розглядаються як з боку мікро- та макросередовища.

Таким чином, в економічній літературі не існує єдиного визначення поняття економічної безпеки підприємства. Аналіз досліджуваного поняття, його структуризація та систематизація з точки зору різних підходів науковців-економістів подана на рисунку 1.2.

Аналіз запропонованих трактувань досліджуваного поняття дає можливість зробити висновок, що економічна безпека підприємства – це комплексна категорія, що передбачає рівень захищеності всіх видів потенціалу суб'єкту господарювання від мікро- та макрозагроз, забезпечує стаке функціонування та ефективний розвиток і потребує керування з боку системи менеджменту підприємства. Суть цього поняття містить у собі систему засобів, які забезпечують конкурентоспроможність та економічну сталість суб'єкта господарювання, а також сприяють підвищенню рівня її задоволеності працівників.

Базовою метою економічної безпеки підприємства є забезпечення гарантій його стабільного та максимально ефективного розвитку сьогодні і високого потенціалу в майбутньому.

Економічна безпека підприємства, відповідно до своєї сутності, має ряд функціональних завдань (рисунок 1.3).

Автор	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
О.Б. Жихор [19]	Стан найбільш ефективного використання ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому
В. М. Гаєць , [10] Коптєва Г.М. [9]	Стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
З. С. Варналій [4]	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів
Г. В. Ситник [5]	Стан господарчого суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або інших непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику
С. А. Левицька [20]	Захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансовоекономічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення
Б. М. Андрушків [11]	Сукупність властивостей стану виробничої підсистеми економічної системи, яка забезпечує можливість досягнення цілей всієї системи
І.І. Савенко [21]	Стан виробничо-економічної системи, при якому функціонують механізми запобігання чи зменшення ступеня впливу погроз стабільності функціонування і розвитку підприємства
О.В. Ярмак [3]	Наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань
Р. Дацків [6]	Такий стан економічного розвитку суб'єктів господарювання (особи, держави, організації), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективно використання шансів і усунення загроз
Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко [8]	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства
Ю. І. Матищак [22]	Стан захищеності його діяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність адаптуватися до існуючих умов, які не впливають негативно на його діяльність
М.І. Зубок [23]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки або економічних погроз

Рисунок 1.2 – Визначення поняття економічної безпеки підприємства



Рисунок 1.3 – Функціональні завдання економічної безпеки підприємства [24]

Економічна безпека підприємства характеризується системою якісних та кількісних показників. Одним із найважливіших показників економічної безпеки підприємства є показник рівня економічної безпеки підприємства, що дає можливість оцінити стан використання корпоративних ресурсів відповідно до критеріїв рівня його економічної безпеки. З метою досягнення найбільш високого рівня економічної безпеки підприємство повинно максимально потужно забезпечити основні функціональні складові своєї роботи.

Таким чином, можна дійти висновку про те, що основним елементом забезпечення економічної безпеки підприємства може бути стратегічне планування і прогнозування діяльності суб'єкта господарювання. Крім того, важливим є ефективний антикризовий і стратегічний менеджмент, на основі яких і повинна формуватися сучасна система економічної безпеки підприємства. За умов застосування такого системного підходу можна забезпечити вищий рівень ефективності економічної безпеки підприємства. У цьому полягає найбільш ефективний напрям розвитку теоретичних та практичних аспектів розвитку підприємства.

## 1.2 Чинники та фактори формування економічної безпеки сучасного підприємства

Під час своєї діяльності суб'єкт господарювання формує і налагоджує зв'язки з іншими підприємствами в межах державними та відповідними органами влади.

Проте ці зв'язки з часом можуть бути перерваними або зміненими під впливом різних факторів, а це означає, що діяльність суб'єкта господарювання піддаватиметься періодичним небезпекам. Причинами розірвання налагоджених зв'язків між різними суб'єктами господарювання можуть бути конкурентна боротьба; змін у макросередовищі, що змушує підприємства переглядати умови договорів або контрактів (зміна цін, податкового законодавства, соціально-політичної ситуації); поява більш вигідних пропозицій (умов з вищим рівнем рентабельності); зміни особистісних відносин між керівниками; зміни фізичних умов переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів [25].

В зв'язку із великою кількістю господарських зв'язків, які виникають між підприємствами в процесі їх господарської діяльності, виникає велика кількість чинників впливу на економічну безпеку підприємства. Тому одним з найбільш вагомих завдань забезпечення економічної безпеки є виявлення чинників ризиків, небезпек і загроз.

Всі чинники та фактори, що мають вплив на економічну безпеку підприємства можна умовно розділити на позитивні і негативні (деструктивні, руйнівні).

Фактори, що визначають відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різні в межах окремих галузей господарювання і, відповідно, мають свою специфіку. Однак є загальні, типові фактори, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форми власності та галузі господарювання. Розглянемо їх.

1. Прямі фактори виробництва – основні фактори, які прямо забезпечують діяльність виробництва. До них можна віднести: територіальне

розміщення підприємства; наявність природних ресурсів та умови їх розташування на цій території, доступність використання та якісні характеристики; наявність трудових ресурсів, рівень їхньої кваліфікації; наявна виробнича інфраструктура, можливі потужності її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень доходності населення.

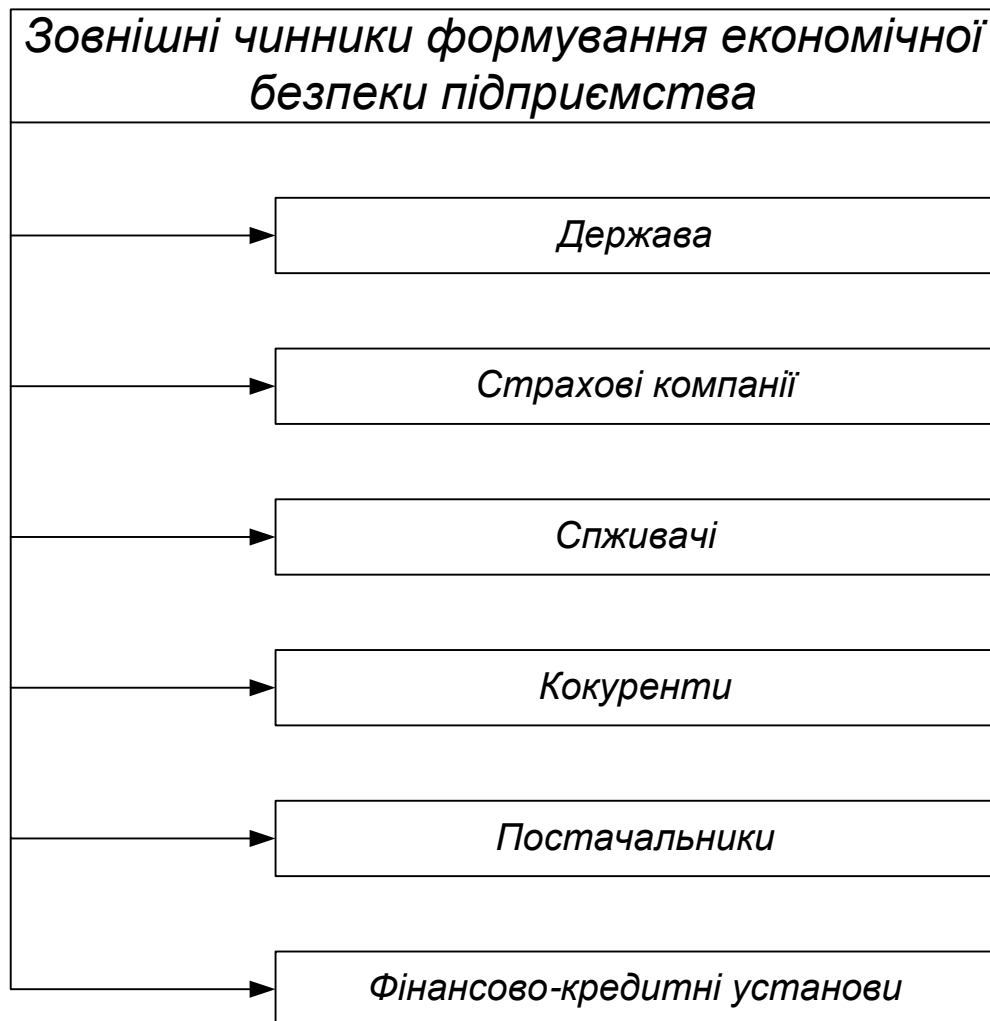


Рисунок 1.4 – Зовнішні чинники формування економічної безпеки підприємства

2. Сталість попиту на продукцію – фактор, який також відіграє вагому роль у рівномірному пропорційному розвитку виробничої діяльності. Він передбачає укладені довгострокові контракти щодо реалізації продукції споживачам; рівень конкурентоспроможності виготовленої продукції; показники якості та

гарантійного обслуговування продукції; обґрунтовані прогнози щодо сталості ринку певної продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

3. Надійність постачальників, насамперед тих, котрі забезпечують постачання основної сировини і матеріалів. З цією метою необхідно укласти довгострокові договори щодо постачання необхідної сировини і матеріалів, врахувати терміни постачання та їхні якісні характеристики; знати можливості постачальників і не допускати монополізації ринку сировини та матеріалів; в такому випадку, як правило, укладають договори з 3-4 і більше постачальниками сировини і матеріалів, аби забезпечити гарантію сталої цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4. Зовнішня конкуренція щодо продукції, призначеної на експорт. Така продукція повинна відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і гарантійним обслуговуванням бути конкурентоздатною, мати обґрунтовану та прогнозовану перспективу, бути конкурентоздатною щодо продукції, яка імпортується в країну виробника, з метою зменшення кількості ввезення в Україну продукції, яку можуть виготовляти власні підприємства.

5. Державне економічне регулювання діяльності підприємства, яке відображається у захисті власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної політики щодо оподаткування; сприянні виробництву, що враховує економічні, територіальні та інші фактори; сприянні виробництву продукції, яка ввозиться в якості критичного імпорту; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету, і скорочення імпорту на ці товари.

6. Надійний захист комерційної таємниці полягає у тому, що держава повинна гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розробки нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, у тому числі й комерційні таємниці.

7. Компетентність системи менеджменту підприємства. Найважливіші фактори, які можуть найбільш суттєво впливати на рівень економічної безпеки

підприємства, – це високий професіоналізм менеджерів, команди менеджерів (кадри високої кваліфікації; система їх підготовки і форми навчання; створення для них позитивних виробничих і соціально-економічних умов).

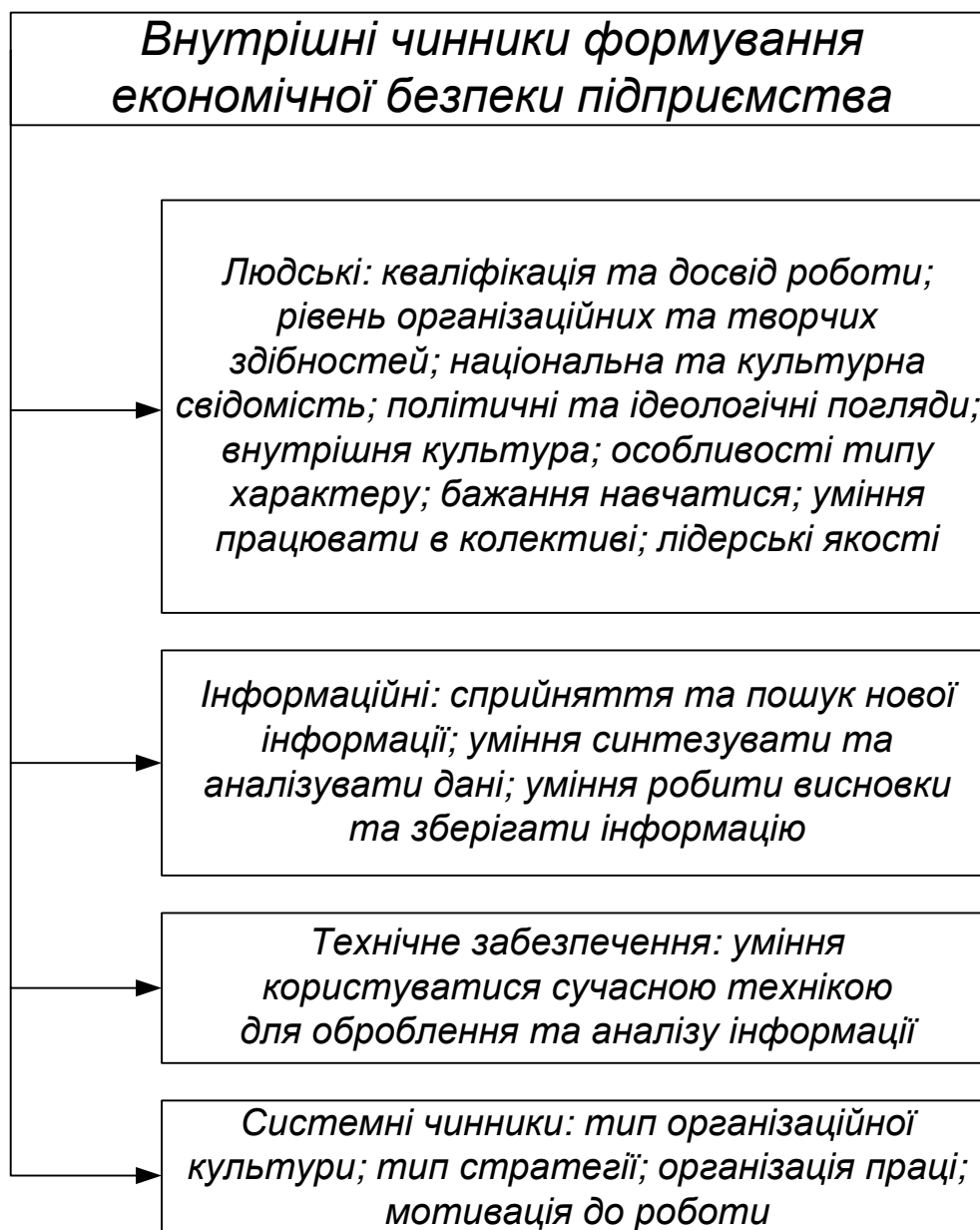


Рисунок 1.5 – Внутрішні чинники формування економічної безпеки підприємства [26]

Крім того, на економічну безпеку підприємства мають вплив фактори, які не пов'язані з безпосередньою виробничою діяльністю, але суттєво впливають на стан виробництва. Вони пов'язані з поведінкою окремих осіб, їх мораллю,



духовністю [27].

Найперше, економічна безпека підприємства залежить від економічної безпеки держави, регіону, адже базується на їхньому фінансовому, сировинному та виробничому потенціалі, перспективах розвитку. Забезпечення багаторівневої концепції економічної безпеки підприємств усіх рівнів дає змогу забезпечити передбачуваність та захист від зовнішніх загроз.

Дослідження та аналіз факторів небезпек і загроз та інших руйнуючих обставин, які можуть вплинути на фінансово-господарські результати діяльності підприємств, показали, що їх дуже багато. Значимість та інтенсивність впливу тих чи інших факторів може з часом змінюватися.

Кожен суб'єкт господарювання, виходячи з відповідної ситуації, повинно передбачити найбільш значущі (небезпечні) з факторів зовнішнього та внутрішнього впливу і виробити систему заходів щодо їх вчасного виявлення, попередження чи зниження впливу. Під час аналізу чинників економічної безпеки відбувається виявлення потенційно-можливих і реальних небезпек та загроз, причин і джерел їх виникнення, формується проблемна ситуація і відбувається опрацювання перспективних шляхів щодо їх усунення. Необхідно визначити можливі наслідки дії чинників впливу, визначити невидимі перепони при вирішенні завдань бізнесу, спрогнозувати резервні можливості, підстрахуватися на випадок невдалого або небажаного розвитку подій [28].

Система управління сучасного підприємства, дослідивши ринок, сили конкурентів, різноманітну внутрішню та зовнішню інформацію, можуть спрогнозувати заходи з нейтралізації або послаблення небажаних наслідків загроз і небезпек, що дасть можливість підприємству побудувати відповідний рівень економічної безпеки. Але варто звернути увагу на те, що при зміні одного з чинників, що піддається впливу для мінімізації ризику, небезпеки чи загрози, в системі забезпечення економічної безпеки виникає ланцюговий зв'язок, який має відношення до всіх факторів і створює нові механізми взаємодії чинників в системі.

Зовнішні і внутрішні фактори можуть нанести загрози економіці

підприємства в таких випадках [29]:

- система економічної безпеки підприємства побудована неправильно і не може передбачати загрозу до моменту її виникнення;
- загроза виникла, але система менеджменту неспроможна її ідентифікувати;
- загрозу виявлено, але система управління підприємством неспроможна попередити її руйнівні наслідки;
- Апарат управління підприємства намагається вирішити проблему, але його дії не призводять до ефективного результату.

Діяльність усіх господарюючих суб'єктів пов'язана зі суттєвими ризиками, які ускладнюють його роботу в умовах ринку. Ці ризики існують як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому середовищі. Ризики мікросередовища пов'язані із можливістю втрати висококваліфікованих працівників, втратою важливої інформації, зменшенням ринків збуту, низькими потужностями виробництва. Разом із тим, ризики макросередовища виникають через мінливу економічну та політичну ситуацією, військовим загостренням у країні, погіршенням демографічної ситуацію у країні, зменшенням кількості робочих місць працездатного населення, зниженням купівельної спроможності населення, підвищенням конкурентної боротьби у країні, а також рядом загроз міжнародного характеру. В зв'язку із цим, важливим є розробка відповідних інструментів та методів, що дадуть змогу ефективно протидіяти таким загрозам та забезпечити стабільне функціонування підприємства у майбутньому. Відповідно, це потребує розробки ефективного системного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом виокремлення його структурних складових. Під механізмом забезпечення економічної безпеки підприємства мається на увазі сукупність взаємопов'язаних складових (принципи, методи, функції, інструменти суб'єкти та об'єкти), які направлені на захист від загроз та небезпек у мікро- та макросередовищах.

Можна виокремити такі структурні елементи системи забезпечення економічної безпеки підприємства [30]:

- суб'єкт та об'єкт забезпечення економічної безпеки підприємства;
- правила забезпечення економічної безпеки підприємства;
- функції забезпечення економічної безпеки підприємства;
- напрями забезпечення економічної безпеки підприємства;
- методи забезпечення економічної безпеки підприємства;
- інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Крім того є два блоки системи забезпечення економічної безпеки підприємства [30]:

- блок формування механізму економічної безпеки підприємства;
- блок функціонування економічної безпеки підприємства.

Блок формування механізму економічної безпеки підприємства містить мету та цілі системи забезпечення економічної безпеки підприємства, суб'єкт та об'єкт забезпечення економічної безпеки підприємства, а також напрями забезпечення економічної безпеки, оцінювання рівня та ризиків - чинників забезпечення економічної безпеки підприємства.

До блоку механізму забезпечення економічної безпеки підприємства можна ввести розробку стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства та функції, методи, принципи та інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Метою механізму є зниження негативного впливу загроз та небезпек з боку мікро- та макросередовища на забезпечення його економічної безпеки.

Цілі механізму можуть бути розподілені залежно від структурного елементу та стану економічної безпеки підприємства. Відповідно до стану економічної безпеки (безпека, загроза, ризик, небезпека) використовують індивідуальний підхід до вибору напрямів її забезпечення відповідно кожного структурного елементу.

Суб'єктами забезпечення економічної безпеки на підприємстві його керівник різноманітних рівнів управління.

Об'єкти економічної безпеки ідентифікуються відповідно до цілей та завдань її забезпечення, а також в контексті із конкретними напрямками [31].

Об'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства наведено на рисунку 1.6.

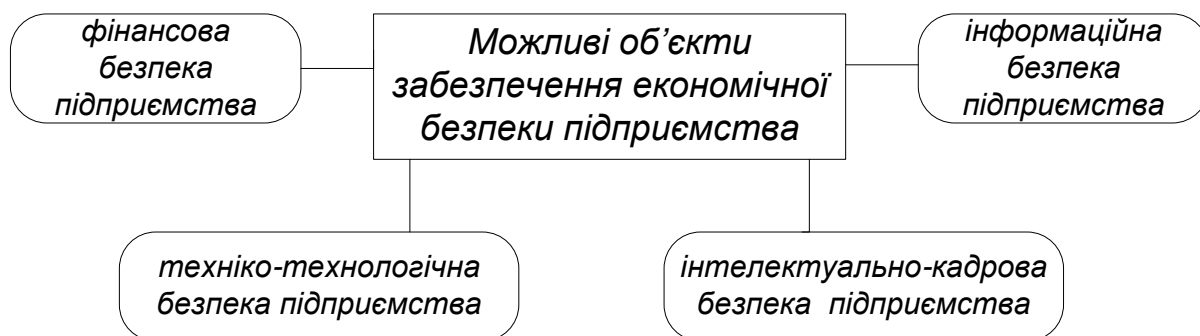


Рисунок 1.6 – Можливі об'єкти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Дослідження показують, що стан структурних елементів економічної безпеки підприємства може перебувати у різних станах – безпеки та ризику.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства містить в собі стратегію забезпечення економічної безпеки підприємства; функції, методи, принципи та інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства.

Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства повинна враховувати стан економічної безпеки. Відповідно до цього можливим є чотири типи стратегій [32]: стан небезпеки – стратегія формування передумов забезпечення економічної безпеки підприємства. Підприємство мусить зосередитись на забезпеченні різного роду передумов: створення інформаційної бази, формування кадрового потенціалу, формування фінансового потенціалу, формування матеріально-технічної бази підприємства; стан ризику – стратегія фокусування. На цьому етапі необхідним є визначитись із конкретними напрямками розвитку, що дадуть змогу у найкоротший термін вийти зі стану ризику та перейти у стан загрози, а в подальшому і у стан безпеки. Такі пріоритети є досить важливими в контексті їх цільового фінансування; стан загрози – стратегія посилення процесів забезпечення економічної безпеки підприємства.

На цьому етапі варто посилити розвиток тих видів діяльності, які дають

змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства та сформуванню його економічну безпеку; стан безпеки – стратегія підтримки статусу. Менеджери підприємства повинні зосередити дії та ресурси на підтримці сильних сторін його розвитку з метою підтримання стану економічної безпеки.

### 1.3 Аналіз підходів до визначення рівень економічної безпеки сучасного підприємства

Різні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» спричинили виникнення відповідних методичних підходів до оцінки її рівня (рисунок 1.7).

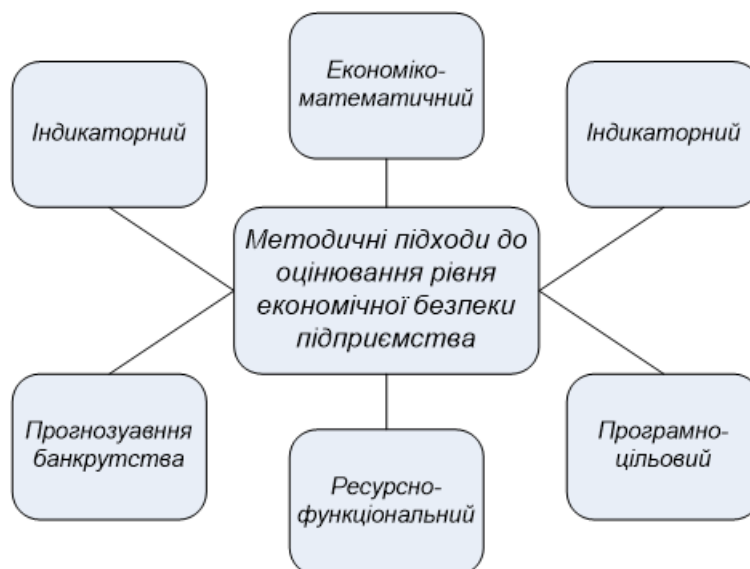


Рисунок 1.7 – Методичні підходи оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Індикаторний підхід передбачає, що рівень економічної безпеки розраховується на основі результатів порівняння реальних показників діяльності підприємства зі значеннями індикаторів, що є межовим значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. Недотримання межових значень свідчить про посилення загроз економічній безпеці підприємства. В цьому випадку рівень безпеки підприємства визначається шляхом розрахунку

середньозваженого ступеня відповідності реальних значень оціночних показників їх межовими значенням [33].

Ресурсно-функціональний підхід передбачає оцінку ефективності використання ресурсів підприємства за функціональними елементами. Відповідно до даного підходу, шляхом випередження мікро- та макрозагроз негативного впливу на економічну безпеку підприємства досягається максимально оптимальне використання ресурсів [34]. Цей підхід передбачає розрахунок загального критерію економічної безпеки, що є середньозваженою величиною часткового функціонального критерію економічної безпеки з врахуванням питомої ваги значимості впливу цього функціонального елемента на стан економічної безпеки підприємства загалом. Тут рівень економічної безпеки підприємства визначається шляхом співставлення розрахованого за результатами звітного періоду загального критерію економічної безпеки з його значенням у попередніх періодах чи значенням цього показника у конкурентів. Збільшення загального критерію оцінки економічної безпеки в динаміці є позитивною тенденцією і свідчить про економічну стабільність підприємства [35].

Програмно-цільовий підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства заснований на інтегруванні сукупності показників, котрі визначають рівень економічної безпеки підприємства. Визначення рівня економічної безпеки підприємства базується на секторах виробництва, збуту, фінансів та відносин праці [36]. Під час цього застосовується кілька рівнів інтеграції чинників і такі методи їх аналізу, як кластерний і багатовимірний аналіз. Цей метод характеризується високим рівнем комплексності проведеного аналізу з використанням методів математичної обробки, що в практичній діяльності підприємства досить важко застосовувати [33].

Визначення рівня економічної безпеки підприємства з використанням економіко-математичного підходу здійснюється на базі функціональної залежності рівня економічної безпеки підприємства від відповідних чинників його діяльності [34]. На основі цього підходу можуть бути передбачені різні сценарії розвитку підприємства за умови зміни того чи іншого чинника, що є важливим

під час обґрунтування вибору подальшої фінансово-економічної стратегії розвитку підприємства.

Методи прогнозування банкрутства зводяться здебільшого до виявлення ознак фінансової кризи підприємства. Відповідно до цього методу, оцінка рівня економічної безпеки проводиться з врахуванням поточної платоспроможності. Підхід до оцінки стану фінансового елемента діяльності підприємства вимагає визначення рівня економічної безпеки на базі оцінки економічного стану підприємства й ефективності використання його ресурсів. Прибічники цього підходу вважають, що головним елементом оцінювання економічної безпеки підприємства є оцінювання рівня його прибутковості, бо прибуток є однією з основних задач функціонування будь-якого підприємства [35].

Вищенаведені методи мають власні переваги та недоліки – рисунок 1.8.

Аналіз переваг та недоліків основних методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, дає можливість стверджувати, що ці підходи досить складно використати з метою оцінювання рівня економічної безпеки сучасних підприємства. Крім того, аби забезпечити комплексність та системність визначення рівня економічної безпеки підприємства, необхідно забезпечити щоби:

- відповідний методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства враховував специфіку його діяльності – це дасть змогу вчасно виявити загрози та причини їх появи загроз та оперативно відреагувати на них з метою їх усунення;

- з метою виявлення причини загроз для підприємства, найкраще рівень економічної безпеки визначати окремо за кожним елементом, а потім зводити до інтегрального показника;

- достовірність результатів розрахунку рівня економічної безпеки підприємства залежить від правильності визначення системи чинників, за якими проводиться аналіз економічної безпеки;

- якщо відповідний методичний підхід в якості інструмента оцінки використовує формування межових значень оціночних чинників, то межові значення повинні засновуватися на об'єктивній основі.

<i>Метод</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>Індикаторний</i>	<i>дає можливість комплексно оцінити рівень економічної безпеки підприємства</i>	<i>Складність визначення вихідної системи показників та граничних значень індикаторів.</i>
<i>Прогнозування банкрутства</i>	<i>Простота в розрахунках та доступність даних для розрахунків</i>	<i>Оцінка здійснюється лише з огляду на платоспроможність підприємства</i>
<i>Економіко-математичний</i>	<i>Метод дає змогу виявити основні прямі лінійні взаємозв'язки між різними факторами</i>	<i>Під час розрахунку окремих показників виникають проблеми</i>
<i>Ресурсно-функціональний</i>	<i>Підхід дає можливість комплексно оцінити рівень економічної безпеки</i>	<i>Необхідне детальне вивчення процесів, що мають вплив на стан економічної безпеки</i>
<i>Програмно-цільовий</i>	<i>Метод дає змогу отримати достовірні результати рівня фінансової безпеки</i>	<i>Відрізняється високим ступенем складності</i>
<i>Індикаторний</i>	<i>Дає можливість комплексно оцінити рівень економічної безпеки</i>	<i>Складність визначення вихідної системи показників та їх граничних значень</i>

Рисунок 1.8 – Аналіз переваг та недоліків методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства [37]

Разом із тим, проаналізовані методичні підходи залишають поза увагою такі важливі складові економічної безпеки, як інноваційна, енергетична та інформаційна. В зв'язку із забезпеченням комплексності оцінювання рівня економічної безпеки пропонується поєднати декілька підходів, котрі було розглянуто, та застосувати наступний алгоритм визначення рівня економічної



безпеки для сучасних вітчизняних підприємств:

1 – проведення діагностики загрози банкрутства підприємства на основі інформаційних джерел (фінансова звітність, техніко-економічні показники, показники праці);

2 – визначення функціональних елементів системи економічної безпеки відповідного підприємства та формування системи оціночних показників. На рисунку 1.9 подано групи показників рівня економічної безпеки підприємства.



Рисунок 1.9 – Показники рівня економічної безпеки підприємства [38]

3 – розраховувати загальний показник рівня економічної безпеки, що дасть змогу досить об'єктивно визначити стан економічної безпеки підприємства – залежність 1.1 [38]:

$$R = K_{\text{фін}} \cdot K_{\text{тт}} \cdot K_{\text{ік}} \cdot K_{\text{пп}} \cdot K_{\text{е}}, \quad (1.1)$$

де  $K_{\text{фін}}$  – фінансова складова економічної безпеки підприємства,  $K_{\text{тт}}$  – техніко-технологічна складова економічної безпеки підприємства,  $K_{\text{ік}}$  – інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємства,  $K_{\text{пп}}$  – політико-правова складова економічної безпеки підприємства,  $K_{\text{е}}$  – екологічна складова економічної безпеки підприємства.

Якщо значення загального рівня економічної безпеки підприємства більше 1, то рівень економічної безпеки підприємства можна вважати задовільним, якщо менше 1 – низьким. В цьому випадку необхідно повторно оцінити кожен складову економічної безпеки і встановити, яка з них не відповідає нормативним значенням та шукати причини цього.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

Встановлено, що забезпечення економічної безпеки в основному залежить від того, як підприємство має здатність протистояти впливу мікро- та макрозагроз. З метою запобігання негативним наслідкам загроз економічній безпеці підприємства чи зменшити цей вплив, треба наперед попідкуватися про вибір способів та шляхів, що забезпечать ідентифікацію ризикованої ситуації та ліквідацію її причини до настання негативних впливів. Під час вибору методів та шляхів зменшення негативного впливу чинників загроз та небезпек обов'язково треба брати до уваги багатогранність елементів системи економічної безпеки підприємства і особливості роботи галузі, в якій господарює підприємство.

З'ясовано, що сьогодні існує багато різних методичних підходів для визначення рівня економічної безпеки підприємства. Але вони не дають можливості комплексно оцінити рівень економічної безпеки. З метою оперативного реагування на негативні фактори, що порушують економічну безпеку підприємства, необхідно окремо враховувати фінансову, техніко-технологічну, інтелектуально-кадрову, політико-правову та екологічну складові системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ»**

### **2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років**

ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» – 30453415.

21018, м. Вінниця, вул. Скалецького, 15.

«Солодка Мрія – Вінниця» – український бренд, котрий понад 20 років займається виробництвом крафтових натуральних продуктів харчування за власними авторськими рецептами, і є одним з найбільш потужних підприємств харчової промисловості Вінницької області.

Філософія бренду – принципова відмова від штучних барвників, консервантів та підсилювачів смаку; дотримання високих стандартів виробництва; збереження кулінарних традицій Подільського краю; втілення соціальних ініціатив за-для розвитку регіону [39].

Історія підприємства сягає 1945 року, коли на території Вінниці було створено «Вінницький міський харчовий комбінат». З 1998 року тут стартувало виробництво яблучного соку, яблучного пюре, повидла та хлібного квасу. Перший зефір під торговою маркою «Солодка мрія» побачив світ у 2000 році. Відтоді асортимент продукції систематично поповнюється новими позиціями, адже технологи бренду враховують побажання аудиторії і намагаються миттєво відповідати на запити часу.

Наприкінці минулого десятиліття підприємство провело повну реконструкцію, укомплектувало виробничі лінії новим сучасним обладнанням, оновило і модернізувало цехи, переглянуло стратегію, а відтак розширило асортимент та змінило політику взаємодії зі своїми клієнтами. Нещодавно

з'явилися нові напрямки – кулінарія, власна служба дистанційного замовлення та доставки продукції, мережа фірмових крамниць та кафе.

Найвища цінність команди підприємства – здоров'я клієнтів. Саме тому, у 2017 році на підприємстві впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000. Команда «Солодкої мрії» гарантує своїм прихильникам високу якість всієї продукції, адже безумовна перевага компанії – наявність власної акредитованої фізико-хімічної та мікробіологічної лабораторії, яка постійно відстежує і контролює вхідну сировину та готову продукцію.

Нині колектив підприємства – це понад 300 професіоналів, котрі постійно розвиваються, враховують у роботі нові тенденції кулінарної і кондитерської справи, опановують сучасні технології.

Підприємство має такі виробничі підрозділи, як цех плодопереробки, кондитерський цех, цех з виробництва круп'яних кукурудзяних паличок, цех із виробництва хлібного квасу, цех з розливу питної води та виробництва соків прямого віджиму; цех із виробництва морозива, пекарня.

Види діяльності товариства [40]:

- виробництво фруктових та овочевих соків;
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- роздрібна торгівля з лотків та на ринках продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- оптова торгівля фруктами та овочами;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання;
- виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних вод розлитих в пляшки;
- виробництво сухарів і сухого печива тривалого зберігання;
- виробництво вин;
- інші види переробки і консервування фруктів і овочів;

- виробництво прянощів та приправ;
- виробництво тари з пластмас.

Паралельно з виробництвом бренд розвиває фірмову торговельну мережу, яка нині налічує 24 крамниці та інтернет – магазин.

«Солодка мрія – Вінниця» також широко відома далеко за межами регіону. Продукція підприємства широко представлена у магазинах здорового харчування та натуральних продуктів всієї України.

Окремим напрямом діяльності бренду є системна підтримка соціальних ініціатив рідного міста. Відтак, «Солодка Мрія» є постійним партнером та меценатом дитячих і молодіжних заходів, надає допомогу українській армії, спеціалізованим дитячим освітньо-виховним установам, вразливим верствам населення.

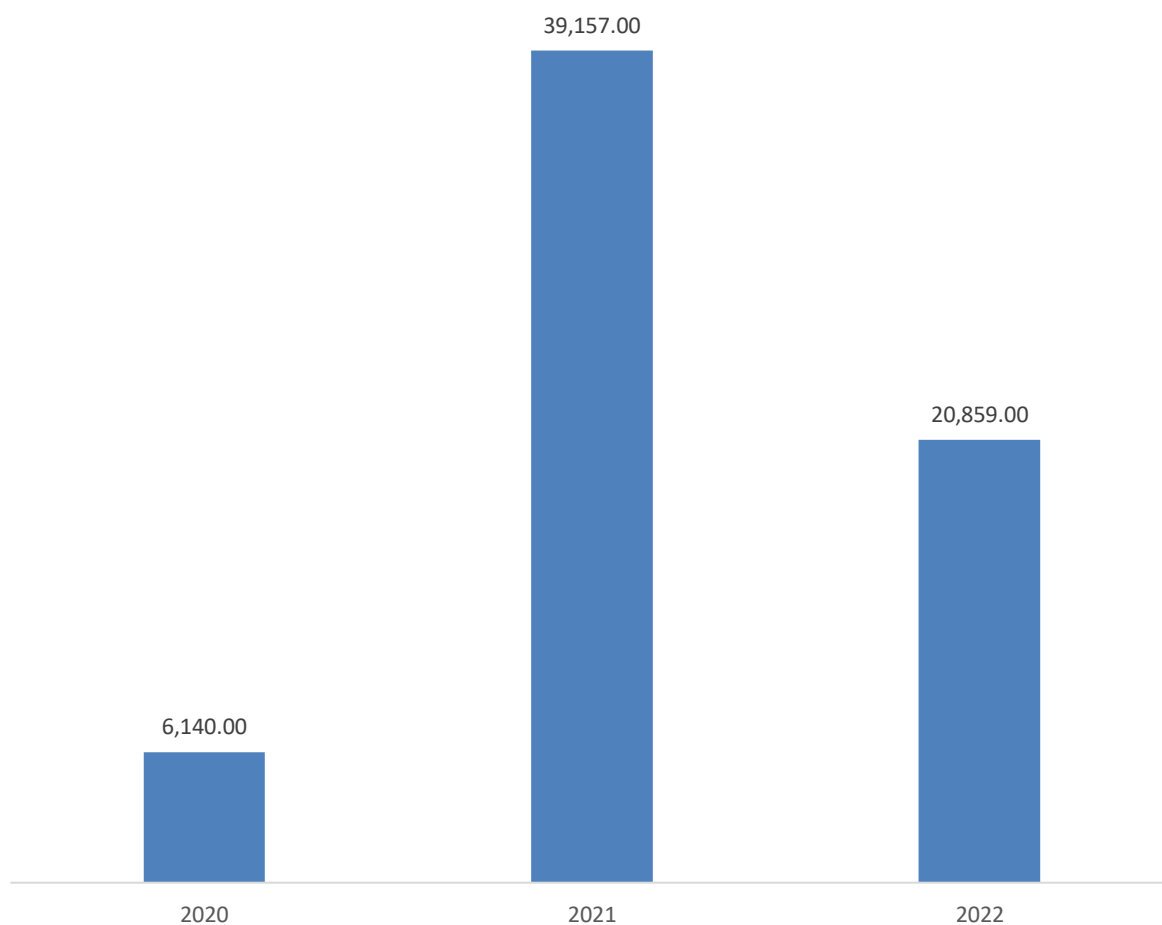
З метою оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років здійсимо аналіз основних його економічних показників (Додаток В), результати якого подаємо у вигляді таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» за період 2020-2022 рр.

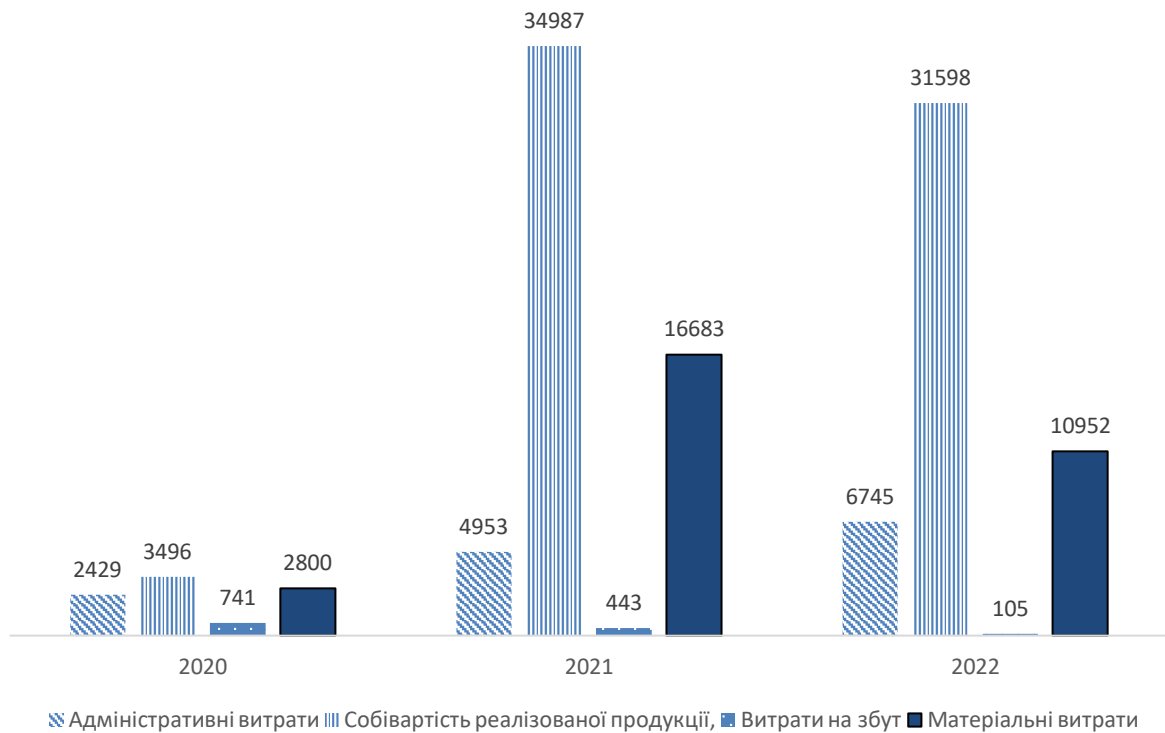
Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Чистий дохід	6 140,00	39 157	20 859	33017	537,74	-18298	-46,73
2	Адміністративні витрати	2429	4953	6745	2524	103,91	1792	36,18
3	Собівартість реалізованої продукції	3496	34987	31598	31491	900,77	-3389	-9,69
4	Витрати на збут	741	443	105	-298	-40,22	-338	-76,30
5	Матеріальні витрати	2800	16683	10952	13883	495,82	-5731	-34,35

Аналіз чистого доходу товариства за період 2020-2022 років дає можливість спостерігати суттєве зростання цього показника у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 33017 тис. грн. (майже у,5,4 рази). Проте, у 2022 році чистий дохід товариства знизився на 46,73% (18298 тис. грн.). Крім того, у 2022 році га 9,69% знизилася собівартість виготовленої продукції, витрати на збут на 76,3%, а також матеріальні витрати впали на 34,35%. Також у 2022 році зросли адміністративні витрати товариства на 36,18%, Це свідчить проте, що товариство скоротило обсяги виготовлення продукції, надання послуг, в зв'язку із чим знизився чистий дохід. У 2021 році товариство стрімко набрало позитивних тенденцій розвитку – собівартість реалізованої продукції зросла майже вдсятеро (+31491 тис. грн.), але у 2022 році ринок наситився продукцією і попит на неї знизився.

Динаміка проаналізованих показників показана на рисунку 2.1.



а) чистий дохід



б)

Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Валовий прибуток	2644	9123	4170	6479	245,05	-4953	-54,29
2	Прибуток від операційної діяльності	503	1813	5663	1310	260,44	3850	212,36
3	Чистий прибуток	368	609	3642	241	65,49	3033	498,03

Валовий прибуток товариства зазнав збільшення у 2021 році на 6479 тис. грн. (зріс в 2,5 рази), але у 2022 році знизився на 54,29%. Прибуток від операційної діяльності мав позитивну тенденцію до збільшення у 2021 році на 1310 тис. грн. (260,44%) та у 2022 році на 3850 тис. грн (212,36%). Відповідно зростає чистий прибуток товариства у 2021 році на 65,49% та у 2022 році майже у 5 разів (+3033 тис. грн.). В контексті аналізу основних економічних показників товариства можна дійти висновку про те, що 2022 рік, не зважаючи на прибутковість діяльності товариства, характеризувався зниженням його дохідності через зростання витрат на скорочення обсягів виробництва.

Динаміка аналізованих фінансових показників по підприємству показана на рисунку 2.2.

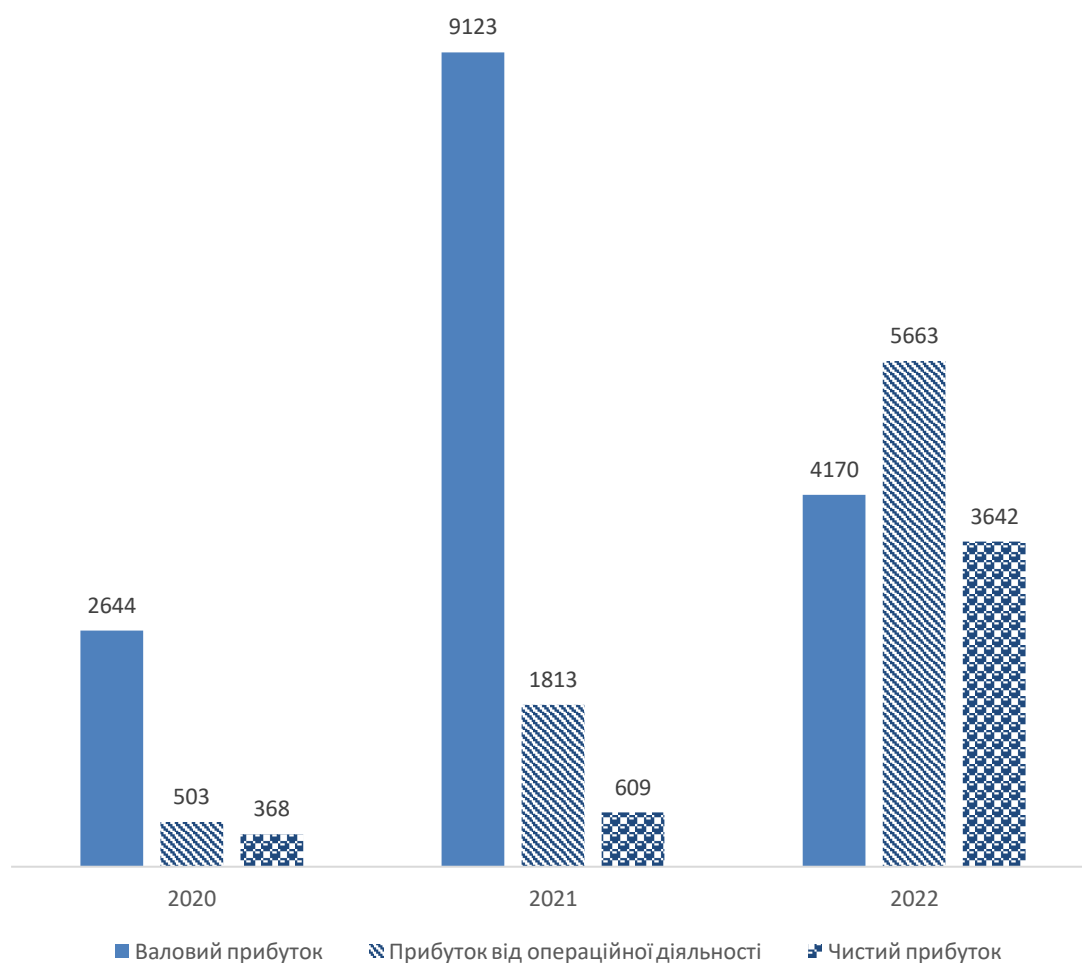


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.



Таблиця 2.3 – Структура витрат ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Адміністративні витрати	2429	4953	6745	2524	103,91	1792	36,18
2	Собівартість реалізованої продукції,	3496	34987	31598	31491	900,77	-3389	-9,69
3	Витрати на збут	741	443	105	-298	-40,22	-338	-76,30
4	Матеріальні витрати	2800	16683	10952	13883	495,82	-5731	-34,35
5	Фінансові витрати	108	944	1145	836	774,07	201	21,29

Аналіз витрат товариства дає можливість спостерігати наступне: у 2021 році в порівнянні із 2022 роком адміністративні витрати товариства зростають, обсяги собівартості реалізованої продукції збільшуються, знижуються витрати на збут, матеріальні витрати на фінансові витрати товариства зросли майже в 5 та 7 разів відповідно.

У 2022 році адміністративні витрати аналогічно зросли на 36,18%, значно знизилася витрати на збут – 76,3%. Знизилася також матеріальні витрати товариства – 34,35%. Фінансові витрати ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» також збільшилися на 201 тис. грн. (21,29%). Ситуація з економічно-фінансовими показниками товариства свідчить про необхідність стабілізації поточного стану діяльності із забезпечення ефективнішої прибутковості товариства.

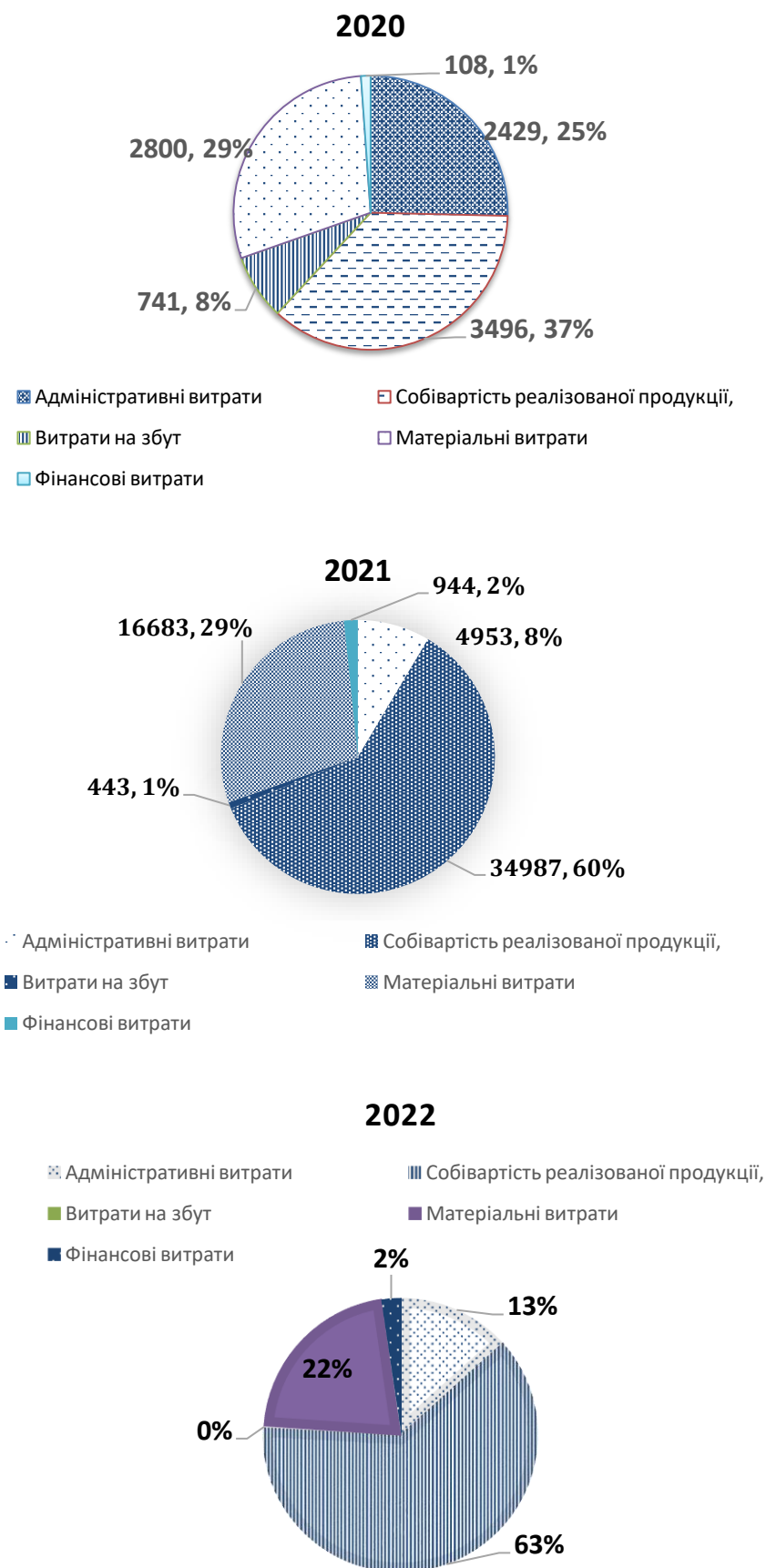


Рисунок 2.3 – Структура витрат на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Показники		Роки			Відхилення			
					2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
		2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	Активи	14677	21409	51663	6732	45,87	30254	141,31
2	Оборотні активи	5584	9264	16464	3680	65,90	7200	77,72
3	Власний капітал	1543	2032	29224	489	31,69	27192	1338,19
4	Поточні зобов'язання	13134	19337	22439	6203	47,23	3102	16,04

Актив ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має позитивної динаміки: у 2021 році його величина зросла на 6732 тис. грн. (45,87%), а у 2022 році – на 30254 тис. грн. (141,31%). Також позитивної динаміки мають оборотні активи товариства - у 2021 році його величина зросла на 3680 тис. грн. (65,9%), а у 2022 році – на 7200 тис. грн. (77,72%). Власний капітал товариства також протягом аналізованого періоду позитивно збільшується: у 2021 році його величина зросла на 489 тис. грн. (31,69%), а у 2022 році – на 27192 тис. грн. (у 13 разів).

Поряд із тим зростають поточні зобов'язання товариства: у 2021 році їх величина зросла на 47,23% (6203 тис. грн.), у 2022 році – на 16,04% (3102 тис. грн.).

Загалом ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має позитивну динаміку структури Балансу для подальшого розвитку своєї діяльності.

Динаміка показників активу аналізованого підприємства подана на рисунку 2.4.

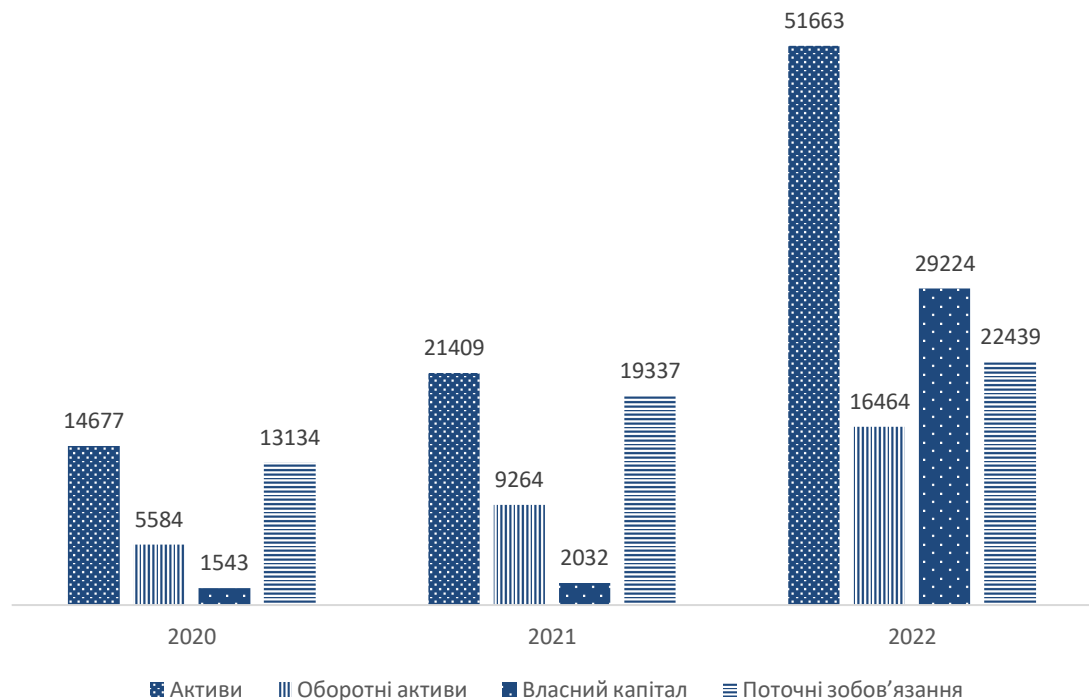


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу  $V$  розраховується за формулою [41]:

$$V = \frac{\text{ЧД-ПРДО}}{\text{ЧД}}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Наприклад для 2020 року:

$$V_{2020} = \frac{6140-395}{6140} = 0,94.$$

Аналогічно робимо для 2020 – 2022 років:

Рентабельність активів підприємства  $P_A$  розраховується за формулою [41]:

$$P_A = \frac{\text{ВП}}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

А – актив підприємства в даному році.

Наприклад для 2020 року:

$$P_{A2020} = \frac{2644}{14677} \cdot 100\% = 18\%.$$

Аналогічно робимо для 2020 – 2022 років.

Рентабельність основного капіталу підприємства  $P_{OK}$  розраховується за формулою [42]:

$$P_{OK} = \frac{ВП}{ВК} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

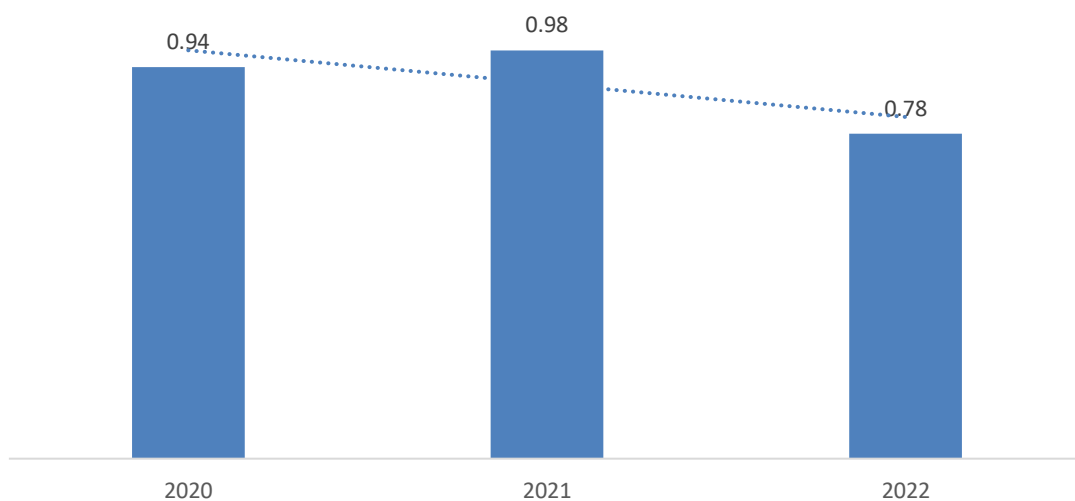
Наприклад для 2020 року:

$$P_{OK2020} = \frac{2644}{1543} \cdot 100\% = 71,3\%.$$

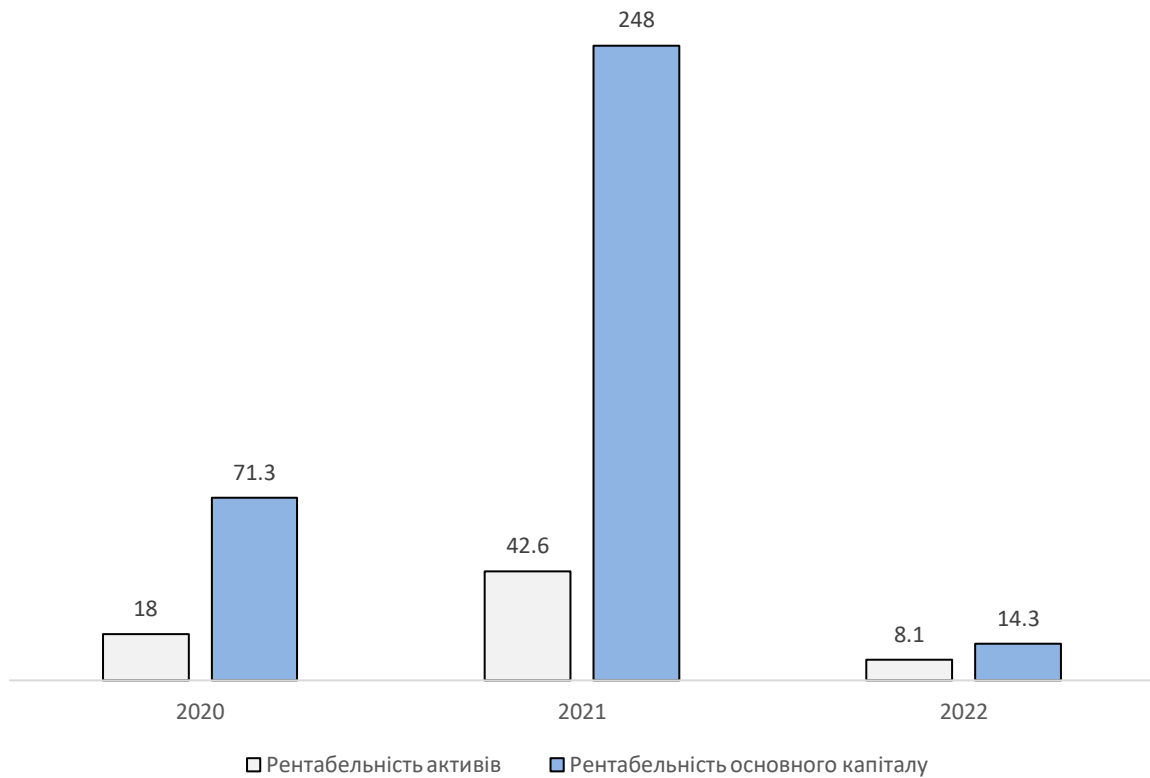
Аналогічно робимо для 2020 – 2022 років.

Динаміка показників рентабельності підприємства подана на рисунку 2.5.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу



а)



б)

Рисунок 2.5 - Показники рентабельності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,94	0,98	0,78	0,04	4,26	-0,2	-20,41
Рентабельність активів	18	42,6	8,1	24,6	136,67	-34,5	-80,99
Рентабельність основного капіталу	71,3	248	14,3	176,7	247,83	-233,7	-94,23

Витрати підприємства з розрахунку на 1 гривню чистого доходу у 2021 році зросли на 4,26% і становили 0,98 грн/грн, проте у 2022 році цей показник знизився на 20,41% і складав 0,78 грн/грн. Рентабельність активів у 2021 році зросла на 136,67%, але у 2022 році знизилася на 81% в порівнянні з 2021 роком. Також у 202 році підвищилася рентабельність основного капіталу товариства на 247,83%, а у 2022 році цей показник знизився на 94,23%.

Таким чином, можна дійти висновку, що не зважаючи на суттєві потужні позитивні тенденції аналізованих показників у 2021 році, 2022 рік для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» був досить негативним в плані результативності господарської діяльності.

## **2.2 Аналіз ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років**

Як уже зазначалося, на сьогодні не існує єдиної методики визначення рівня економічної безпеки підприємства, яка б могла охопити усі необхідні критерії. Тому в системі оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» застосуємо взаємопов'язані блоки показників, що дозволять визначити, спрогнозувати, оцінити та зменшити вплив ризиків за умови мінімальних витрат.

З метою проведення комплексної оцінки рівня економічної безпеки товариства використаємо критерій наявності та доступності інформаційного забезпечення – фінансової звітності товариства, його техніко-економічних показників, показників праці.

Блок 1. Оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки товариства.

1. Коефіцієнт автономії – характеризує можливість товариства виконувати свої зовнішні зобов'язання за рахунок власних коштів. Коефіцієнт визначається шляхом ділення власного капіталу (ВК) на загальний підсумок балансу (Б) [43]:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{ВК}}{\text{Б}}. \quad (2.4)$$

2. Коефіцієнт фінансування – характеризує кількість залучених коштів з розрахунку на одиницю власних. Розраховується шляхом ділення залучених коштів (ЗК) на власний капітал (ВК) [43]:

$$K_{\text{ф}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВК}}. \quad (2.5)$$

3. Коефіцієнт покриття – характеризує здатність товариства оперативно розраховуватися з борговими зобов'язаннями. Розраховується шляхом ділення оборотних активів (ОА) на поточні зобов'язання (ПЗ) [43]:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}. \quad (2.6)$$

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – характеризує швидкість обороту дебіторської заборгованості товариства. Розраховується шляхом ділення чистої виручки від реалізації продукції (ЧВ) на середньорічну величину дебіторської заборгованості (ДЗ) [43]:

$$K_{\text{одз}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{ДЗ}}. \quad (2.7)$$

5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – характеризує швидкість обороту кредиторської заборгованості товариства. Розраховується шляхом ділення чистої виручки від реалізації продукції (ЧВ) на середньорічну величину дебіторської заборгованості (КЗ) [43]:

$$K_{\text{окз}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{КЗ}}. \quad (2.8)$$



6. Коефіцієнт рентабельності діяльності – показує прибуток підприємства з кожної гривні, яка була витрачена на реалізацію продукції. Розраховується шляхом ділення валового прибутку (ВП) на собівартість реалізованої продукції (С) [43]:

$$P_d = \frac{ВП}{С} = \frac{2644}{3496} = 0,76. \quad (2.9)$$

Результати розрахунків показників фінансової складової зводимо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової складової рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт автономії	0,11	0,09	0,06	-0,01	-9,72	-0,04	0,11
Коефіцієнт фінансування	0,12	0,10	0,06	-0,01	-10,74	-0,04	0,12
Коефіцієнт покриття	2,35	2,09	1,36	-0,26	-11,26	-0,72	2,35
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,32	9,90	5,04	0,59	6,29	-4,87	9,32
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,08	12,55	17,82	-9,53	-43,18	5,27	22,08
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,76	0,26	0,13	-0,50	-65,52	-0,13	0,76

Фінансова складова рівня економічної безпеки визначається [44]:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\Delta K_{\text{авт}} \cdot \Delta K_{\text{п}} \cdot \Delta K_{\text{одз}} \cdot \Delta K_{\text{окз}} \cdot \Delta P_d}{\Delta K_{\text{ф}}}, \quad (2.10)$$

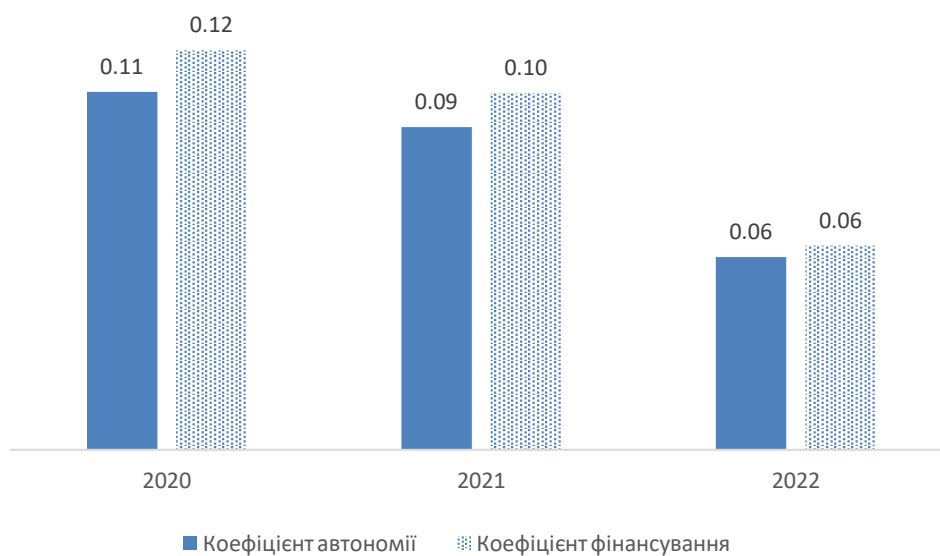
де  $\Delta K_{\text{авт}}$ ,  $\Delta K_{\text{п}}$ ,  $\Delta K_{\text{одз}}$ ,  $\Delta K_{\text{окз}}$ ,  $\Delta P_{\text{д}}$ ,  $\Delta K_{\text{ф}}$  – темпи зміни відповідних коефіцієнтів.

Для 2021 року рівень фінансової складової в економічній безпеці товариства складав:

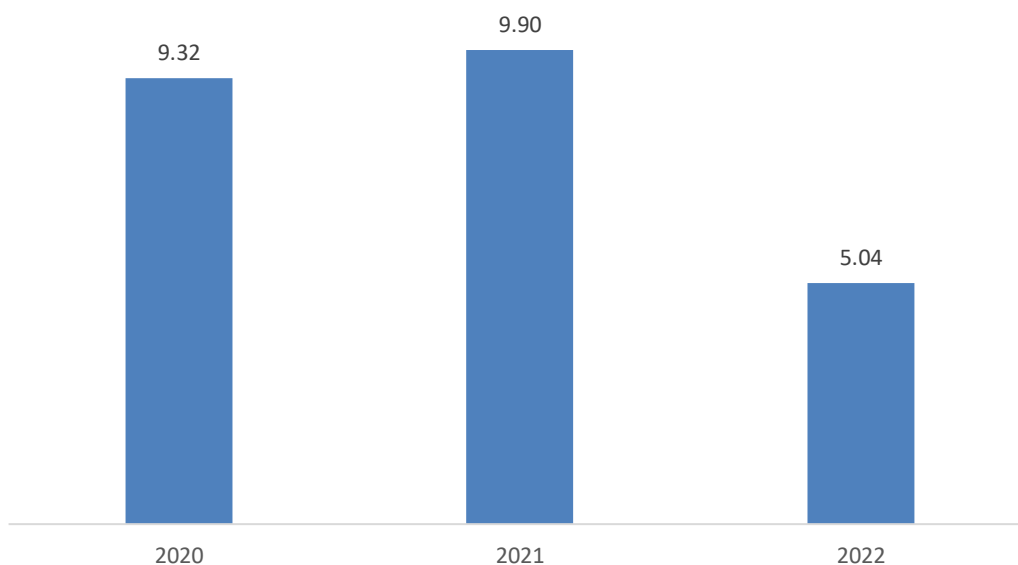
$$K_{\text{фін}2021} = \frac{\Delta K_{\text{авт}} \cdot \Delta K_{\text{п}} \cdot \Delta K_{\text{одз}} \cdot \Delta K_{\text{окз}} \cdot \Delta P_{\text{д}}}{\Delta K_{\text{ф}}} = \frac{0,82 \cdot 0,89 \cdot 1,06 \cdot 0,57 \cdot 0,34}{0,83} = 0,19.$$

Для 2022 року:

$$K_{\text{фін}2021} = \frac{\Delta K_{\text{авт}} \cdot \Delta K_{\text{п}} \cdot \Delta K_{\text{одз}} \cdot \Delta K_{\text{окз}} \cdot \Delta P_{\text{д}}}{\Delta K_{\text{ф}}} = \frac{0,7 \cdot 0,65 \cdot 0,51 \cdot 1,4 \cdot 0,5}{0,6} = 0,25.$$



### Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості



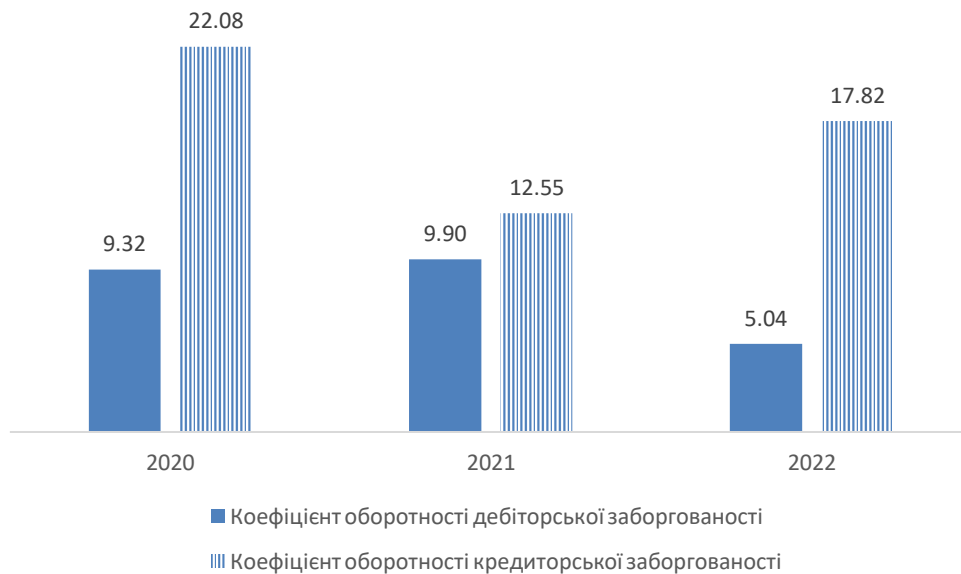


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової складової рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років

Блок 2. Оцінка техніко-технологічної складової рівня економічної безпеки товариства.

1. Коефіцієнт виробничої потужності – характеризує максимально можливий випуск продукції за відповідний час. Розраховується шляхом ділення річного фонду робочого часу (РФ) на трудомісткість виробництва (ТМ) [45]:

$$K_{\text{ВП}} = \frac{\text{РФ}}{\text{ТМ}}. \quad (2.11)$$

2. Коефіцієнт зносу – відображає частку вартості основних засобів яку списано на витрати виробництва попередніх періодів. Розраховується шляхом ділення суми зносу основних засобів ( $\text{ОЗ}_{\text{знос}}$ ) до балансової вартості основних засобів (ОЗ) [45]:

$$K_{\text{знос}} = \frac{\text{ОЗ}_{\text{знос}}}{\text{ОЗ}}. \quad (2.12)$$

3. Коефіцієнт фондівдачі – показує кількість одиниць готової

продукції, що припадає на одиницю вартості основних засобів. Розраховується шляхом ділення обсягу продукції у вартісному вираженні (ОП) на середньорічну вартість основних засобів (ОЗ) [45]:

$$\Phi B = \frac{OP}{OZ}. \quad (2.13)$$

Техніко-технологічна складова рівня економічної безпеки визначається [44]:

$$K_{TT} = \frac{\Delta K_{ВП} \cdot \Delta \Phi B}{\Delta K_{ЗНОС}}, \quad (2.14)$$

де  $\Delta K_{ВП}$ ,  $\Delta \Phi B$ ,  $\Delta K_{ЗНОС}$  – темпи зміни відповідних показників.

Для 2021 року рівень техніко-технологічної складової в економічній безпеці товариства складав:

$$K_{TT2021} = \frac{0,99 \cdot 1,16}{1,35} = 0,86.$$

Для 2022 року:

$$K_{TT2021} = \frac{1,1 \cdot 0,29}{0,65} = 0,5.$$

Результати розрахунків показників фінансової складової зводимо до таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники техніко-технологічної складової рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт виробничої потужності	572,65	569,93	628,84	-2,73	-0,48	58,91	572,65
Коефіцієнт зносу	0,42	0,57	0,37	0,15	35,79	-0,20	0,42
Коефіцієнт фондівдачі	263,75	307,90	89,91	44,15	16,74	-218,00	263,75

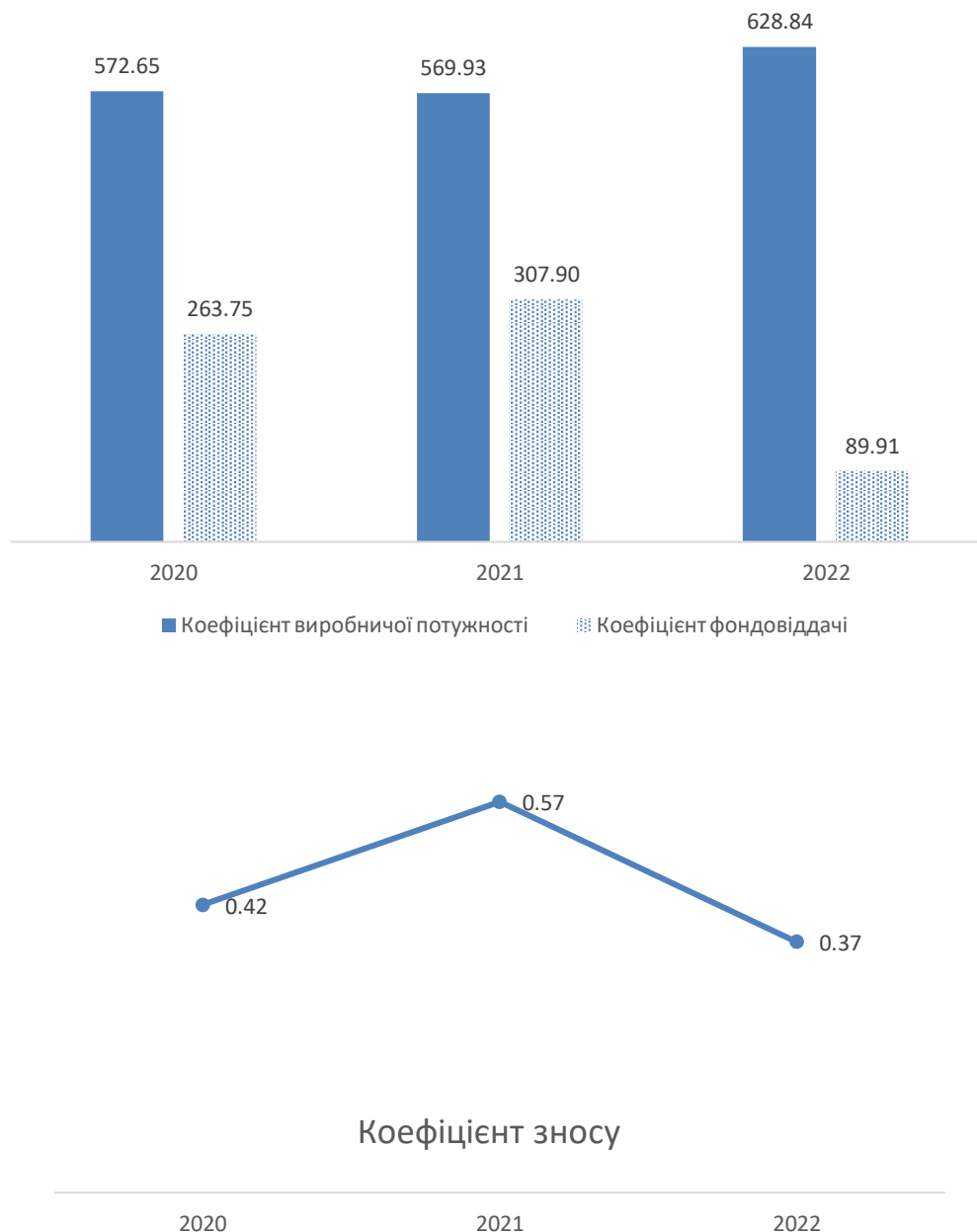


Рисунок 2.7 – Динаміка показників техніко-технологічної складової рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років

Блок 3. Оцінка інтелектуально-кадрової складової рівня економічної безпеки товариства.

1. Коефіцієнт плинності кадрів – характеризує рух кадрів товариства. Розраховується шляхом ділення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни ( $Ч_{звіл}$ ) на середньооблікову чисельність працюючих ( $Ч$ ) [46]:

$$ПК = \frac{Ч_{звіл}}{Ч}. \quad (2.15)$$

2. Фондоозброєність праці – характеризує рівень оснащення працівників основними засобами. Розраховується шляхом ділення вартості основних засобів (ОЗ) на чисельність працівників товариства (Ч) [46]:

$$ФО = \frac{ОЗ}{Ч}. \quad (2.16)$$

3. Коефіцієнт продуктивності праці – характеризує здатність працівників виготовляти за одиницю часу відповідний обсяг продукції. Розраховується відношенням обсягу продукції (ОП) до кількості праці, витраченої на її виробництво (КП) [46]:

$$ПП = \frac{ОП}{КП}. \quad (2.17)$$

Результати розрахунків показників інтелектуально-кадрової складової зводимо до таблиці 2.8.

Інтелектуально-кадрова складова рівня економічної безпеки визначається [44]:

$$K_{ік} = \frac{\Delta ФО \cdot \Delta ПП}{\Delta ПК}, \quad (2.18)$$

де  $\Delta ПК$ ,  $\Delta ФО$ ,  $\Delta ПП$  – темпи зміни відповідних показників.

Для 2021 року рівень інтелектуально-кадрової складової в економічній безпеці товариства складав:

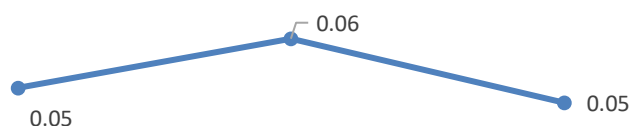
$$K_{ік2021} = \frac{0,9 \cdot 10,3}{1,2} = 7,55.$$

Для 2022 року:

$$K_{ік2021} = \frac{3,3 \cdot 0,89}{0,83} = 3,71.$$

Таблиця 2.8 – Показники інтелектуально-кадрової складової рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,06	0,05	0,01	20,00	-0,01	0,05
Фондоозброєність праці	117,30	106,20	347,97	-11,10	-9,47	241,77	117,30
Коефіцієнт продуктивності праці	30,94	309,62	274,77	278,68	900,77	-34,85	-30,94



Коефіцієнт плинності кадрів

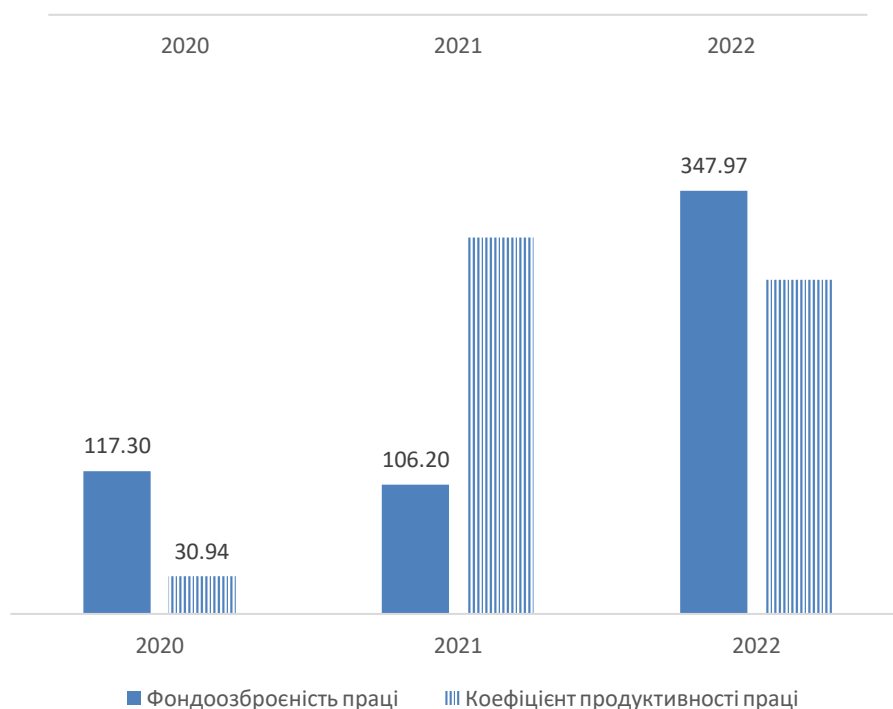


Рисунок 2.8 – Динаміка показників інтелектуально-кадрової складової рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років

Блок 4. Оцінка екологічної складової рівня економічної безпеки товариства. Характеризується коефіцієнтом перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин в атмосферу та коефіцієнтом залюднення ареалу шкідливого впливу. Враховуючи специфіку товариства, яка полягає у максимальному невтручанні в екосистему, даною складовою можна знехтувати та вважати її рівною 1.

Блок 5. Оцінка політико-правової складової рівня економічної безпеки товариства. Вважаємо рівною 1 дану складову.

Узагальнюючий показник рівня економічної безпеки розраховується [44]:

$$R = K_{\text{фін}} \cdot K_{\text{тт}} \cdot K_{\text{ік}} \cdot K_{\text{е}} \cdot K_{\text{пп}}, \quad (2.19)$$

де  $K_{\text{фін}}$ ,  $K_{\text{тт}}$ ,  $K_{\text{ік}}$ ,  $K_{\text{е}}$ ,  $K_{\text{пп}}$  – відповідні рівні фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових.

Для 2021 року узагальнюючий показник рівня економічної безпеки товариства становив:

$$R_{2021} = K_{\text{фін}} \cdot K_{\text{тт}} \cdot K_{\text{ік}} \cdot K_{\text{е}} \cdot K_{\text{пп}} = 0,19 \cdot 0,86 \cdot 7,55 \cdot 1 \cdot 1 = 1,21.$$

Для 2022:

$$R_{2022} = K_{\text{фін}} \cdot K_{\text{тт}} \cdot K_{\text{ік}} \cdot K_{\text{е}} \cdot K_{\text{пп}} = 0,25 \cdot 0,5 \cdot 3,71 \cdot 1 \cdot 1 = 0,46.$$

В таблиці 2.8 наведено темпи зростання та приросту відповідних рівнів фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2021-2022 років



Таблиця 2.8 – Темпи зростання та приросту відповідних рівнів фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2021-2022 років

Показники	Роки		Відхилення	
			2022 від 2021 року	
	2021	2022	абсол. знач.	в %
Фінансова складова	0,19	0,25	0,06	33,14
Техніко-технологічна складова	0,86	0,50	-0,35	-41,28
Інтелектуально-кадрова складова	7,55	3,71	-3,84	-50,83
Екологічна складова	1,00	1,00	0,00	0,00
Політико-правова складова	1,00	1,00	0,00	0,00
<b>Узагальнюючий рівень економічної безпеки товариства</b>	<b>1,21</b>	<b>0,46</b>	<b>-0,74</b>	<b>-61,56</b>

--- 2021 — 2022

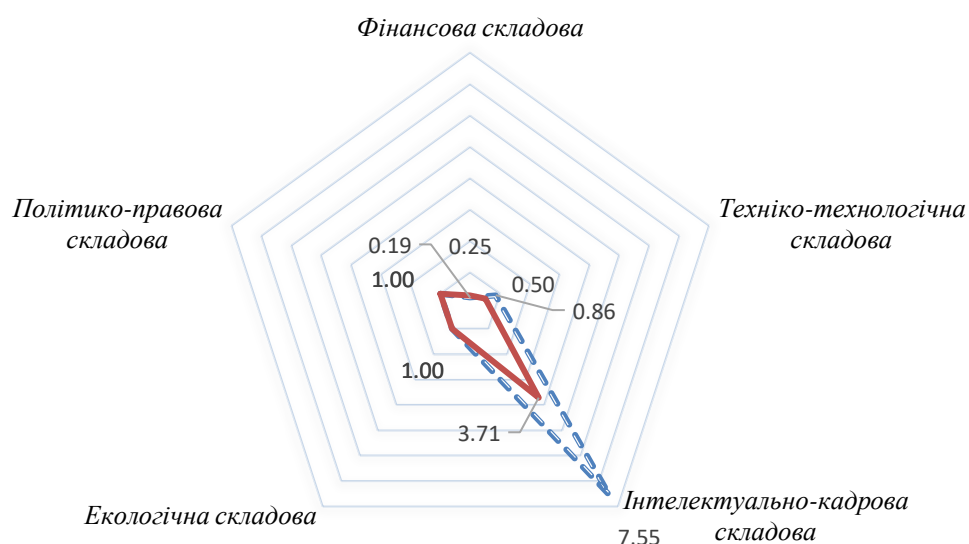


Рисунок 2.9 – Радар рівня фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2021-2022 років

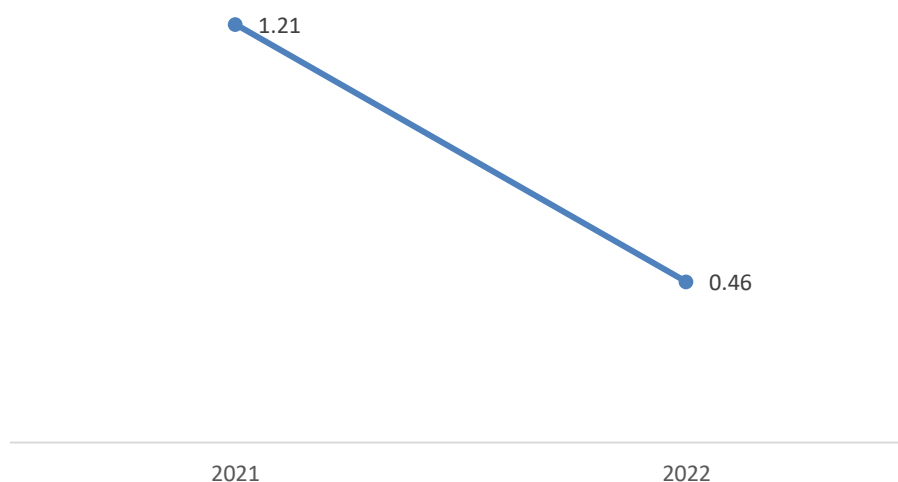


Рисунок 2.10 – Динаміка узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2021-2022 років

Проаналізуємо відповідні складові рівня інформаційної безпеки за період 2021-2022 років. Фінансова складова у 2021 році становила 0,19, а у 2022 році зросла на 33,14%. Усі складові фінансового блоку у 2022 році погіршилися, але зріс суттєво коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – на 22,08%, а також на 12% знизився коефіцієнт фінансування. Хоча фінансова складова економічної безпеки покращилася, але її рівень і у 2021 році, і у 2022 році є незадовільно низьким.

Техніко-технологічна складова у 2022 році знизилася до рівня 0,5 – на 41,28% нижче 2021 року. Хоча коефіцієнт виробничої потужності зріс на 572%, знос основних засобів майже залишився на попередньому рівні, але за рахунок суттєвого зниження показника фондівдачі у 2022 році – на 263%, техніко-технологічна складова мала також незадовільного рівня.

Інтелектуально-кадрова складова, яка у 2021 році та 2022 році мала досить високий показник – 7,55 та 3,71 відповідно, також йде на спад і у 2022 році знизилася на 50,83%. В основному погіршення цієї складової відбулося за рахунок погіршення показника продуктивності праці, який у 2022 році впав на

51%.

Отже, у 2021 році за рахунок потужної інтелектуально-кадрової складової узагальнюючий рівень економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» склав  $1,21 \geq 1$  і таке значення вважається задовільним з точки зору безпекової стабільності товариства.

У 2022 році рівень економічної безпеки товариства знизився на 61,56% і становив  $0,46 \leq 1$ , що є неприпустимим і свідчить про економічну небезпеку для товариства. Така ситуація потребує комплексного негайного втручання в діяльність ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», направлено на забезпечення відповідного рівня його економічної безпеки.

### **2.3 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»**

Основним завданням при формуванні організаційної структури ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» було досягти злагодженої роботи команди працівників.

На чолі ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» стоїть Директор, якому підпорядковано такі відділи, як технічний відділ, виробничий відділ, сервісний відділ, управління запасами, відділ продажу, відділ маркетингу.

На чолі організаційної структури стоїть власник товариства, генеральний директор, комерційний директор, Директор товариства та директор маркетингового відділу.

Нині колектив підприємства – це понад 300 професіоналів, котрі постійно розвиваються, враховують у роботі нові тенденції кулінарної і кондитерської справи, опановують сучасні технології.

Загальна організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» з відповідним відділами та описом їх функціональних обов'язків наведена на рисунку 2.11.

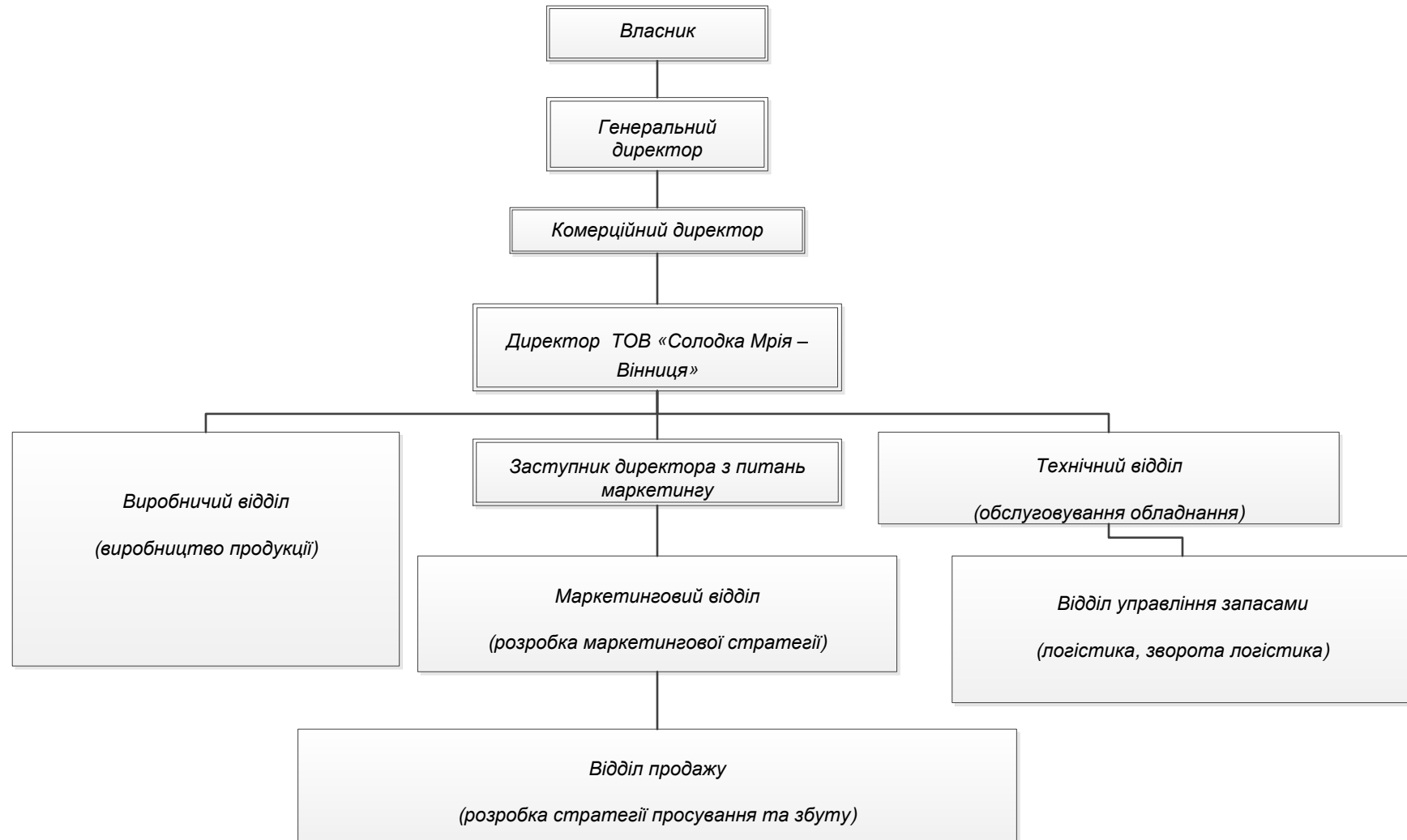


Рисунок 2.11 – Організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Видно, що ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» використовує лінійну організаційну структуру, яка полягає у простоті та чітких вертикальних зв'язках товариства. Керівник є начальником з усіх питань товариства. Керівник також підпорядкований відповідному органу керівництва. Відслідковується чітка ієрархія – вищий керівник може на пряму віддавати накази нижчим рівням організації, оминаючи певні сходинки керівництва. Він транслює накази, але, разом із тим, несе повну відповідальність за весь процес діяльності. До основних переваг такої організаційної структури можна віднести [47-48]:

- єдність та чіткість;
- оперативність реакції на вказівки керівництва;
- особиста відповідальність керівника.

Разом із тим є й певні недоліки, серед яких:

- високі вимоги керівництва;
- перевантаження управлінців різних рівнів.

Крім того, динаміка ринку потребує постійного перегляду та вдосконалення діючої організаційної структури товариства. Одним з важливих моментів, що торкнувся організаційної структури ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за аналізований період було створення служби маркетингу. Це дало змогу сформувати відділ з працівників відповідно їх функціональних обов'язків. Координація відповідних регіональних відділів маркетингу товариства відбувається під керівництвом заступника директора з питань маркетингу. Заступник директора з питань маркетингу є в прямому підпорядкуванні Директору та є другою особою у системі управління товариством. Він повинен відповідати за всю систему маркетингових дій товариства в межах всього ринку України – курує наукові дослідження ринку, аналіз споживацьких запитів, визначає та формує асортимент виробництва, встановлює та регулює цінову політику, відповідає за збут продукції та післяпродажне обслуговування.

Варто зазначити, що відділ маркетингу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» в своїй організації застосовує продуктову організаційну структуру, що пов'язано із великим асортиментом та широкою номенклатурою продукції товариства, які

потребують спеціальних умов виробництва та специфічних збутових підходів, адже продукція товариства характеризується максимальним рівнем натуральності та короткими термінами реалізації.

Особливої уваги заслуговує відділ маркетингу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», організаційна структура якого подана на рисунку 2.12.



Рисунок 2.12 – Організаційна структура відділу маркетингу  
ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Характерною особливістю такої структури є те, що повна відповідальність за розробку та реалізацію маркетингової стратегії ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» несе продукт-менеджер, а маркетингові функції покладено на працівників, котрі йому підпорядковані.

Крім того, особливої уваги заслуговує виробничий відділ товариства, який має такі виробничі підрозділи, як цех плодопереробки, кондитерський цех, цех з

виробництва круп'яних кукурудзяних паличок, цех із виробництва хлібного квасу, цех з розливу питної води та виробництва соків прямого віджиму; цех із виробництва морозива, пекарня.

В зв'язку із цим гостро постає питання оптимізації та підвищення ефективності саме виробничого відділу товариства, що планується в ході подальших досліджень.

Частка ринку ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» в межах регіону має динаміку до зростання. В попередніх розділах з'ясовано, що товариство завойовує лідерські позиції шляхом удосконалення технології виробництва продукції, зниження її собівартості, впровадженням інновацій, дотриманням найвищих рівнів якості, створення сучасного трендового пакування продукції, розширення асортименту, потужному вкладу у маркетингову діяльність та збутову політику, паблік-релейшинс та промо-акцій.

Окрім того, варто зауважити, що продукція ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» передбачає високий рівень використання ручної праці, що робить її унікальною на ринку кондитерської продукції регіону, але й водночас досить високовартісною. Тому варто звернути увагу на регулювання цінової політики та розробки окремої лінійки товарів із вищим ступенем доступності для споживача.

Безупинно нарощуючи виробничі потужності та піклуючись про забезпечення найвищого рівня якості, ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» завойовує лідируючі позиції серед кондитерських підприємств регіону.

## **2.4 Висновки до розділу 2**

Проаналізовано фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років. Проведений аналіз дав можливість дійти висновку, що не зважаючи на суттєві потужні позитивні тенденції аналізованих показників у 2021 році, 2022 рік для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» був досить негативним в плані результативності господарської діяльності. В основному така ситуація в діяльності товариства пов'язана із тим, що

у 2022 році на підприємстві створили потужний відділ маркетингу, на діяльність та організацію якого було витрачено великі фінансові ресурси. Такий захід дав свої позитивні результати для товариства, розширивши частку займаного ринку, проте термін окупності здійснених заходів досить тривалий.

Розраховано рівень економічної безпеки товариства, який у 2022 році знизився на 61,56% і становив  $0,46 \leq 1$ , що є неприпустимим і свідчить про економічну небезпеку для товариства. Така ситуація потребує комплексного негайного втручання в діяльність ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», направленою на забезпечення відповідного рівня його економічної безпеки.

Зниження рівня економічної безпеки у 2022 році відбулося практичним по всім складовим узагальнюючого показника. Необхідним є розробка негайних заходів із поліпшення ситуації.

Товариство характеризується лінійною організаційною структурою з відповідними перевагами та недоліками такого управління. Проте, удосконалення організаційної структури, а безпосередньо поліпшення виробничого відділу шляхом диверсифікації виробництва, дасть змогу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» активнішими темпами завойовувати ринки збуту, залучити споживачів з різним рівнем доходів та здійснювати гнучку політику ціноутворення із орієнтацією на запити та можливості споживача.



## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

### **3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»**

Динамічність ринкового середовища функціонування сучасного підприємства змушує прораховувати подальші кроки господарської діяльності та прогнозувати перспективи розвитку суб'єкта господарювання. В зв'язку із цим перед ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» стоїть питання стратегічного планування та вибору оптимального сценарію подальшого розвитку товариства. З цією метою необхідним є проведення аналізу поточного стану шляхом його SWOT-аналізу [49].

Аналіз ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» розпочнемо з внутрішнього середовища товариства – сильних та слабких сторін в діяльності. ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має ряд конкурентних переваг, які утримують її серед лідерів галузі регіону. До основних сильних сторін товариства (S) можна віднести:

- довіра споживачів;
- відомість бренда;
- висока якість продукції;
- власні розробки та висококваліфікований персонал;
- представленість в регіонах;
- можливість індивідуальних замовлень.

Слабкими сторонами (W) товариства є:

- обмежений асортимент продукції;
- слабкий маркетинг;
- орієнтація на сегмент з високим рівнем доходів;
- відсутність мережевої реклами.

Аналіз результатів бального оцінювання сильних та слабких сторін товариства свідчить про те, що зведена оцінка сильних сторін товариства є більшою ніж зведена оцінка слабких, а тому є вагомий потенціал аби посилити свої позиції.

Таблиця 3.1 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	Бали	Вагомість	Цінність	Фактори	Бали	Вагомість	Цінність
довіра споживачів	5	0,1	0,5	обмежений асортимент продукції	3	0,3	0,9
відомість бренда	4	0,1	0,4	слабкий маркетинг	4	0,1	0,4
висока якість продукції	5	0,3	1,5	орієнтація на сегмент з високим рівнем доходів	5	0,5	2,5
власні розробки та висококваліфікований персонал	4	0,1	0,4	відсутність мережевої реклами	3	0,1	0,3
представленість в регіонах	4	0,2	0,8				
можливість індивідуальних замовлень	4	0,2	0,8				
Всього разом			4,4	Всього разом			4,1

Сильні сторони ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є його внутрішніми перевагами і є підґрунтям для формування його конкурентних переваг. Слабкі сторони ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» зумовлені недосконалістю системи менеджменту товариства і є перешкодою для подальшого його розвитку.

Можливостями (О) для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є:

- розширення ринку збуту продукції;
- зниження цін на ресурси;
- збільшення попиту на продукцію;
- вихід конкурентів з галузі;

- потужна рекламна компанія.

До загроз (Т) з боку зовнішнього середовища для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» можна віднести:

- нестабільність збуту продукції;
- поява конкурентів на ринку;
- збій у постачанні сировини;
- негативні зміни курсу валют.

Таблиця 3.2 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Можливості				Загрози			
Фактори	Бали	Ймовірність реалізації	Цінність	Фактори	Бали	Ймовірність настання	Цінність
розширення ринку збуту продукції	5	0,7	3,5	нестабільність збуту продукції	4	0,7	2,8
зниження цін на ресурси	4	0,3	1,2	поява конкурентів на ринку	4	0,6	2,4
збільшення попиту на продукцію	5	0,3	1,5	збій у постачанні сировини	4	0,4	1,6
вихід конкурентів з галузі	4	0,4	1,6	негативні зміни курсу валют	2	0,8	1,6
потужна рекламна компанія	3	0,9	2,7				
Всього разом			10,5	Всього разом			8,4

Можливостями для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є потенційні сприятливі фактори зовнішнього середовища товариства, які дозволяють посилити його слабкі напрямки діяльності, підвищити ефективність сильних сторін. В свою чергу, загрози для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є чинниками зовнішнього середовища на які необхідно звернути особливу увагу в управлінні товариством аби завадити їм стати на шляху його розвитку.

Аналіз факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» наведено на рисунку 3.1.

<b>Матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»</b>	
<b>Сильні сторони товариства (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W) товариства</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-довіра споживачів;</li> <li>-відомість бренда;</li> <li>-висока якість продукції;</li> <li>-власні розробки та висококваліфікований персонал;</li> <li>-представленість в регіонах;</li> <li>-можливість індивідуальних замовлень;</li> <li>-сертифікація ISO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-обмежений асортимент продукції;</li> <li>-слабкий маркетинг;</li> <li>-орієнтація на сегмент з високим рівнем доходів;</li> <li>-відсутність мережевої реклами.</li> </ul>
<b>Можливості (O) товариства</b>	<b>Загрози (T) товариству</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-розширення ринку збуту продукції;</li> <li>-зниження цін на ресурси;</li> <li>-збільшення попиту на продукцію;</li> <li>-вихід конкурентів з галузі;</li> <li>-потужна рекламна компанія.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-нестабільність збуту продукції;</li> <li>-поява конкурентів на ринку;</li> <li>-збій у постачанні сировини;</li> <li>-негативні зміни курсу валют.</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Матриця факторів, що характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

З метою визначення основних заходів спрямованих на розвиток ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» та його захист від негативних факторів зовнішнього середовища проведемо розрахунок оцінок їх впливу – таблиця 3.3.

Аналіз результатів розрахунків занесених до таблиці 3.3 дає можливість дійти наступних висновків:

- найсильнішою стороною товариства є якість його продукції, завдяки чому є можливість розширити ринок збуту та завоювати прихильність споживачів;

- загроза пов'язана з нестабільністю ринку збуту буде компенсована високою якістю продукції, що дозволить утримувати постійного споживача та прихильність ринку;

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

	Можливості					Загрози			
	розширення ринку збуту (3,5)	зниження цін на ресурси (1,2)	збільшення попиту (1,5)	вихід конкурентів з галузі (1,6)	потужна реклама (2,7)	нестабільність збуту продукції (2,8)	поява конкурентів (2,4)	збій у постачанні (1,6)	негативні зміни курсу валют (1,6)
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле «SO»</b>					<b>Поле «ST»</b>			
довіра споживачів (0,5)	1,75	0,6	0,75	0,8	1,35	1,4	1,2	0,8	0,8
відомість бренда (0,4)	1,4	0,48	0,6	0,64	1,08	1,12	0,96	0,64	0,64
висока якість продукції (1,5)	<b>5,25</b>	1,8	2,25	2,4	4,05	<b>4,2</b>	3,6	2,4	2,4
власні розробки та висококваліфікований персонал (0,4)	1,4	0,48	0,6	0,64	1,08	1,12	0,96	0,64	0,64
представленість в регіонах (0,8)	2,8	0,96	1,2	1,28	2,16	2,24	1,92	1,28	1,28
можливість індивідуальних замовлень (0,8)	2,8	0,96	1,2	1,28	2,16	2,24	1,92	1,28	1,28
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле «WO»</b>					<b>Поле «WT»</b>			
обмежений асортимент продукції (0,9)	3,15	1,08	1,35	1,44	2,43	2,52	2,16	1,44	1,44
слабкий маркетинг (0,4)	1,4	0,48	0,6	0,64	1,08	1,12	0,96	0,64	0,64
орієнтація на сегмент з високим рівнем доходів (2,5)	<b>8,75</b>	3,0	3,75	4,0	6,75	<b>7,0</b>	6,0	4,0	4,0
відсутність мережевої реклами (0,3)	1,05	0,36	0,45	0,48	0,81	0,84	0,72	0,48	0,48

- перешкодою для розширення ринку збуту є орієнтація товариства на сегмент з високим рівнем доходів, тому доцільним є розширення асортименту продукції із нижчою ціновою категорією аби розширити ринок збуту, підвищити попит та утримати ринковий сегмент;

- високий ціновий критерій може стати причиною нестабільності збуту, тому регулювання цінової політики дасть змогу знизити відтік споживачів та забезпечити стабільність збуту продукції.

<p align="center"><b>Можливості (O) товариства</b></p> <p align="center">-нестабільність збуту продукції; -поява конкурентів на ринку; -збій у постачанні сировини; -негативні зміни курсу валют.</p>	<p align="center"><b>Загрози (Т) товариству</b></p> <p align="center">-розширення ринку збуту продукції; -зниження цін на ресурси; -збільшення попиту на продукцію; -вихід конкурентів з галузі; -потужна рекламна компанія.</p>	
<p align="center"><b>Сильні сторони товариства (S)</b></p> <p align="center">-довіра споживачів; -відомість бранда; -висока якість продукції; -власні розробки та висококваліфікований персонал; -представленість в регіонах; -можливість індивідуальних замовлень; -сертифікація ISO.</p>	<p align="center"><b>Поле «SO»</b></p> <p align="center">Найсильнішою стороною товариства є якість його продукції, завдяки чому є можливість розширити ринок збуту та завоювати прихильність споживачів</p>	<p align="center"><b>Поле «ST»</b></p> <p align="center">Загроза пов'язана з нестабільністю ринку збуту буде компенсована високою якістю продукції, що дозволить утримувати постійного споживача та прихильність ринку</p>
<p align="center"><b>Слабкі сторони (W) товариства</b></p> <p align="center">-обмежений асортимент продукції;  -слабкий маркетинг;  -орієнтація на сегмент з високим рівнем доходів;  -відсутність мережевої реклами.</p>	<p align="center"><b>Поле «WO»</b></p> <p align="center">Перешкодою для розширення ринку збуту є орієнтація товариства на сегмент з високим рівнем доходів, тому доцільним є розширення асортименту продукції із нижчою ціновою категорією аби розширити ринок збуту, підвищити попит та утримати ринковий сегмент</p>	<p align="center"><b>Поле «WT»</b></p> <p align="center">Високий ціновий критерій може стати причиною нестабільності збуту, тому регулювання цінової політики дасть змогу знизити відтік споживачів та забезпечити стабільність збуту продукції</p>

Рисунок 3.2 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Відповідно до проведеного аналізу та розроблених рекомендацій, а також низького маркетингового середовища для розвитку (відсутність систематичної реклами, пошуку нових цільових сегментів) для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» на сьогодні варто обрати стратегію зростання, котра базуватиметься на розвитку виробництва [50], шляхом розширення асортименту продукції, розробки лінійки продукції розрахованої на середній дохід споживачів і тим самим підвищення попиту на власну продукцію, завоювання нового сегменту споживачів та утримання стійких позицій на рику в галузі.

В рамках цієї стратегії передбачається:

- створення системи контролю за обсягами реалізації продукції;
- зростання продуктивності праці товариства;
- оновлення техніки та виробничого обладнання товариства;
- вдосконалення організації виробництва продукції;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції товариства.

Така стратегія дасть можливість забезпечити досягнення відповідного рівня розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної стратегії зорієнтованою на потужний маркетинг.

### **3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»**

Зважаючи на проведені дослідження у розділі 2 магістерської роботи, було виділено ряд недоліків організаційної структури ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця», які зводилися до лінійного управління товариство, але поряд із тим забезпечували простоту та прозорість системи менеджменту. В зв'язку із цим, в межах розробки рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності організаційної структури товариства, пропонується зосередити зусилля на виробничій функції ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця», яка забезпечується відділом виробництва продукції.

З врахуванням того, що в рамках подальшої стратегії розвитку товариства пріоритетним завданням для ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» є розширення ринку збуту та завоювання конкурентних переваг шляхом розширення асортиментної лінії та орієнтації на споживачів із не високим рівнем доходів, пропонується диверсифікувати виробничий відділ товариства із застосуванням матричної організації управління ним – метод структуризації цілей товариства.

Шляхом диверсифікації ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» зможе стабілізувати свої позиції на ринку, забезпечити оперативну реакцію на динаміку сегментів, забезпечити перспективи подальшого зростання та розвитку. Для товариства важливим є побудова інтегрованої структури із забезпеченням технологічного циклу, що орієнтований на потреби споживачів.

Хоча ринок кондитерських виробів сьогодні є досить структурованим, але в умовах фінансової нестабільності та зниження рівня доходів населення, основним під час вибору продукції для споживача залишається ціна із забезпеченням високого рівня якості. Актуальності набирає питання використання вітчизняної сировини високої якості в поєднанні з технологічними процесами, що можуть забезпечити відносно невисоку собівартість готової продукції.

Одним із найбільш ефективних напрямків диверсифікації в галузі кондитерських виробів є диверсифікація за асортиментом. Такий підхід дає можливість розширити асортимент продукції. Одним з шляхів такої диверсифікації є активне фінансування інноваційної діяльності – розробка нових асортиментних груп продукції, використання новітніх технологій та застосування спеціальних маркетингових заходів.

Зниження собівартості продукції ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» можливе шляхом автоматизації виробничого процесу, оптимізації логістики, раціонального використання сировини, модернізації устаткування та обладнання.

Для ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця», зокрема, пропонуємо монтаж автоматизованої лінії виробництва, механічне подання сировини в зону обробки, автоматизація пакування виробів.



Зважаючи на те, що основною сировиною для кондитерських виробів є борошно та цукор, для ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» важливим є налагодження довготривалих контрактів із постачальниками сировини. А в ідеальному випадку можливим є об'єднання або мала кооперація із виробниками сировинних ресурсів. Це дасть змогу знизити собівартість виготовленої продукції, забезпечити безперебійне постачання сировини, а також уникнути простоїв.

Ще одним напрямком диверсифікації є розширення ринків збуту шляхом виходу в нові регіони або знову ж кооперації з відповідними точками продажів (ресторани, заклади для проведення урочистостей, кав'ярні ресторанного типу). Такий підхід дасть можливість забезпечити сталий збут продукції ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця».

Також в рамках виробничого відділу ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» пропонується організація цеху функціональних продуктів. Таким продуктами є асортиментна лінійка продуктів, призначених для систематичного споживання групами здорових споживачів, котрі знижують ризик розвитку пов'язаних з харчуванням захворювань, оскільки мають в своєму складі харчові функціональні інгредієнти, які можуть мати сприятливий ефект на окремі фізіологічні функції і метаболічні реакції організму споживачів. Для ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» це може бути асортиментна лінія спрямована на споживачів, хворих цукровим діабетом [51].

На рисунку 3.3 наведено удосконалена організаційна структура виробничого відділу ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця».

Організація виробничого відділу товариства матиме функціонально-матричну побудову, яка характеризується рядом наступних переваг [52]:

- високий рівень адаптованості до зміни запитів споживачів та їх купівельної спроможності;
- оперативний перерозподіл трудових ресурсів товариства;
- мотивує персонал товариства до ініціативності та розширення асортиментних ліній;

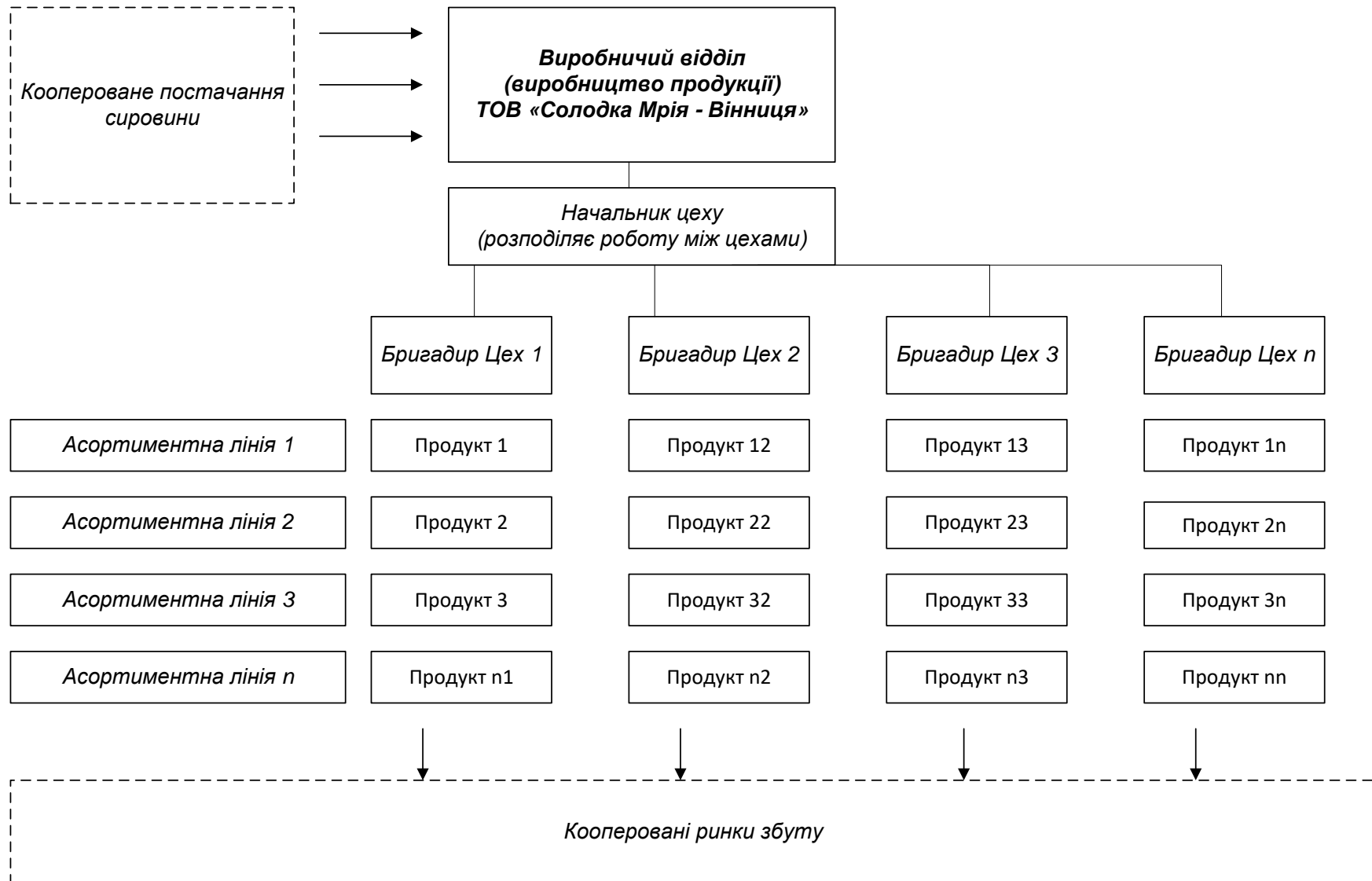


Рисунок 3.3 – Удосконалена організаційна структура виробничого відділу ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця»

- високий рівень координації.

Поряд із перевагами є й недоліки: ускладненість розподілу обов'язків, обмежене кар'єрне зростання працівників, можливість виникнення конфліктних ситуацій між функціональними підрозділами (цехами товариства), можливість втрати контролю за умови зміни керівника (бригадира).

Розроблені та запропоновані заходи дадуть можливість ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» забезпечити конкурентні переваги протягом тривалого періоду – точність позиціонування на ринку, стабільний збут, збільшення сегментів збуту, висока якість продукції, зниження собівартості продукції.

### **3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління економічною безпекою для товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»**

Зовнішні чинники економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» складається з двох складових: глобального та державного. Під час аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» потрібно враховувати загрози екологічного та правового характеру. Аналіз усіх чинників формування економічної безпеки товариства сприятиме розробці відповідної політики та стратегії управління економічної безпеки товариства. До основних цілей управління економічною безпекою ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» слід віднести забезпечення ефективної діяльності, фінансової стійкості та незалежності товариства. Основними завданнями комплексу економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є: моніторинг та передбачення загроз; оцінювання ризиків, загроз та небезпек відповідними кількісними та якісними методами; розробка інструментів та механізму усунення загроз та підтримки сталого розвитку товариства; безупинне покращення механізму управління економічною безпекою товариства [53].

Загрози ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» можуть бути різними і містити в себе багато факторів. Одним із найбільш ефективних способів виявлення

економічних загроз та забезпечення високого рівня управління економічною безпекою ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» можна запропонувати створення відділу економічної безпеки. Такий відділ економічної безпеки працюватиме з реальними загрозами, і буде базовим інструментом забезпечення економічної безпеки товариства. Відділ економічної безпеки повинен виявляти неточності в фактичних бізнес-процесах і оперативно реагувати на них. Система економічної безпеки цього відділу повинна буде працювати на випередження, розробляючи заходи щодо мінімізації ризиків та загроз, які існують у внутрішньому та зовнішньому середовищах товариства.

Відділ економічної безпеки відіграє чітко виокремлену роль у життєдіяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» і жоден інший відділ не зможе виконати ці функції, тим паче, ніхто, крім нього, не буде виконувати весь комплекс цих завдань. Відділ економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» займатиметься захистом цінностей, активів, боротьбою з внутрішніми і зовнішніми загрозами, зменшенням негативного впливу ризиків. Відділ економічної безпеки є достатньо складним відділом, який поєднує спеціалістів різних сфер діяльності, котрий має за мету проведення внутрішніх ревізій, аудитів, інвентаризаційних заходів, а відповідно потребує чіткого розподілення повноважень і обов'язків між працівниками відділу.

Діяльність відділу економічної безпеки ґрунтується на внутрішніх нормах товариства і реалізовується відповідно до базових принципів товариства. З метою підвищення ефективності управління на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» можна застосувати різні заходи та стратегії забезпечення економічної безпеки товариства. Найбільш оптимальними можуть бути [54]:

- оптимізація виробничих процесів. Аналізувати і покращити всі виробничі процеси, включаючи постачання, виробництво, зберігання, транспортування і доставку. Забезпечити оперативність і ефективність на всіх етапах. Зменшити величину запасів, видаляючи зайві запаси і застосовуючи концепцію «Just-in-Time», з метою підвищення оборотності – застосування сучасних інформаційних технологій. Введення автоматизованих систем менеджменту виробничого

процесу і відстеженнями, що дають можливість краще контролювати і управляти виробничим процесом;

- покращення маршрутів і транспорту. Вибір кращих угод з постачальниками і застосування різних видів транспорту з метою зниження витрат і часу доставки;

- безупинне покращення виробничої стратегії. Безперервно аналізувати та покращувати стратегію управління виробництвом, враховувати динаміку ринку, потреби споживачів і нові технології;

- співпраця з постачальниками і споживачами. Підписувати довгострокові угоди з постачальниками і споживачами для гарантій надійного постачання та задоволення споживчих потреб;

- інновації та дослідження. Вкладати кошти в дослідження та розвиток нових технологій і методів виробництва з метою підвищення рівня конкурентоспроможності;

- підвищення рівня кваліфікації персоналу. Навчання та розвиток працівників ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» з метою знання сучасних виробничих методів і практик;

- моніторинг та аналізування результатів. Безперервно відстежувати та аналізувати показники ефективності виробничих процесів з метою виявлення можливостей для покращення;

- врахування вимог економічної та екологічної відповідальності. Аналізувати вплив виробничих процесів на довкілля та дотримуватися норм сталої економіки і екологічної відповідальності.

Це допоможе ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» підвищити ефективність своєї виробничої діяльності і залишитися конкурентоспроможним на ринку.

Сьогодні одним із основних завдань ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» є забезпечення управління його відповідною економічною безпекою. Відповідно до обраної стратегії необхідним є: відстеження загроз зовнішнього ринку для бізнесу та ідентифікація внутрішніх загроз; проведення діагностики стану економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»; розподілення та управління

економічними інтересами товариства за рівнем важливості, відповідно до узгодження цілей у внутрішньому та зовнішньому середовищах; розробка та введення ефективних інструментів керування економічною безпекою.

Відповідно до мети управління економічною безпекою ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» зусилля можна направити на [55]: 1) узгодження інтересів, 2) формування захисту від загроз та 3) удосконалення виробничого процесу. Поєднання цих трьох напрямків сформує трикутник міри економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», а менеджмент економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» забезпечить реалізацію його стратегії подальшого розвитку.

З метою своєчасного виявлення тенденцій зміни економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» варто використовувати матрицю SWOT-аналізу, яка показує, що: ринкове середовище, в якому господарює ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», є досить динамічним; ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» працює в інформаційному середовищі, має можливість відчувати зміни зовнішнього середовища та передбачати їхній вплив; ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має певний потенціал і досягло відповідного рівня економічної безпеки, котрий формується взаємодією чинників впливу мікро- та макро-середовища. Проведений у попередніх розділах SWOT-аналіз дає можливість обрати варіант подальшого розвитку залежно від зміни рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця». Матриця SWOT-аналіз відображає взаємодію чинників і дає змогу обрати напрям і причини змін економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» з врахуванням фактору часу. У будь-якому випадку ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» має такі варіанти розвитку подій: стабільна ситуація, поліпшення, погіршення. Кожен з цих варіантів обумовлений відповідними причинами та вимагає конкретних рекомендацій.

Крім того, менеджмент економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» дотикає інтересів різних сфер його функціонування. Для ідентифікації взаємозв'язків між інтересами різних зацікавлених учасників у господарській діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» можна побудувати карти узгодження

інтересів товариства за двома напрямками – ендogenous та екзогенним. Чим різноманітнішою є карта балансу інтересів учасників бізнес-процесів, тим більшою є загроза економічній безпеці товариства і тим менш вона піддається управлінню. Найбільш оптимальним заходом з метою контролю економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», котрий формується шляхом порівняння показників екзогенного та ендogenous співставлення інтересів зацікавлених учасників, безумовно, є гармонія, котра характеризує абсолютну відсутність протиріч між інтересами учасниками. Побудова структури управління товариством у комплексі з узгодженням інтересів учасників та економічної безпеки товариства повинна ґрунтуватися на функціонально-ресурсному підході, котрий ідентифікації загроз; визначенні ситуацій, які потребують агресивного наступу (ввести в дію протидію загрозам), поступово розширювати ринки збуту, застосовувати методику адаптації чи очікування.

На рисунку 3.4 подано комплекс заходів запропонованих для підвищення рівня економічної безпеки для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».

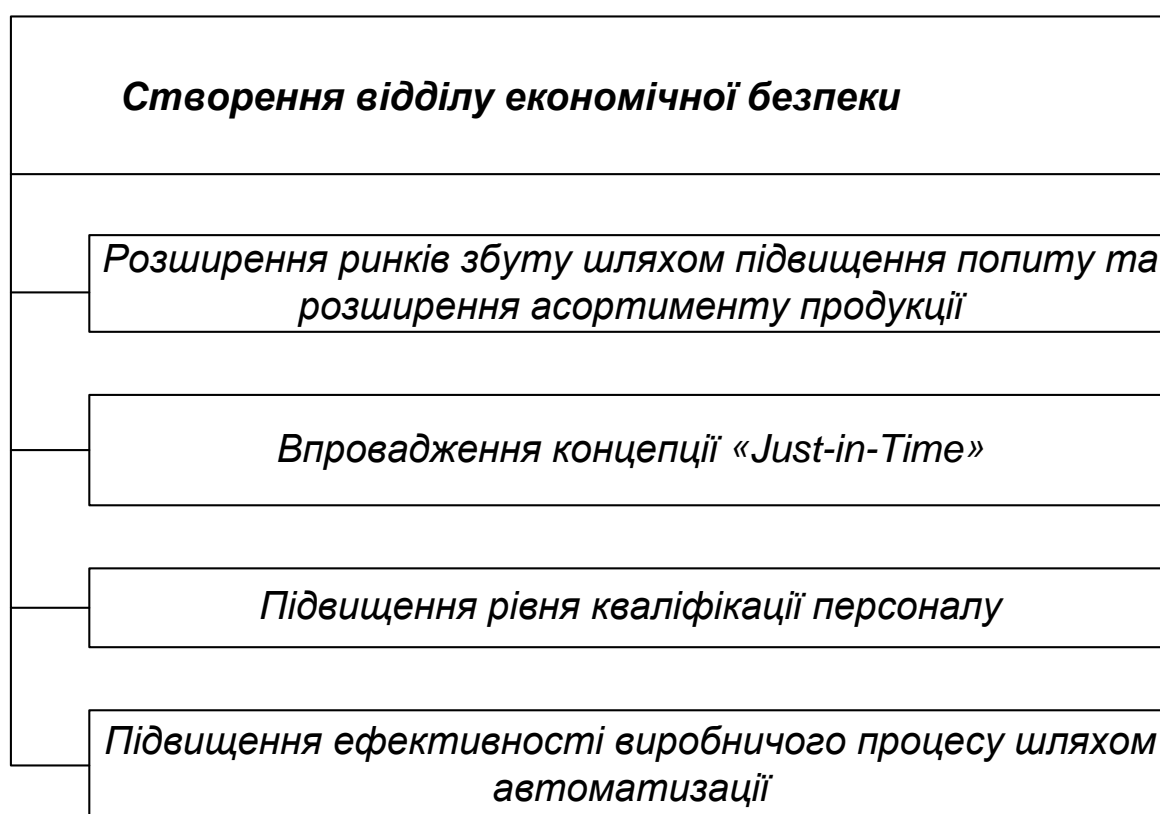


Рисунок 3.4 – Комплекс заходів запропонованих для підвищення рівня

економічної безпеки для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Керівництву ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» необхідно визначити стратегічні питання щодо менеджменту економічної безпеки товариства. Відділ економічної безпеки товариства повинен здійснювати контроль на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. З метою забезпечення ефективності такого механізму керівництво ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» повинне ввести в дію систему моніторингу економічної безпеки. Розробка інструментів для покращення ефективного корпоративного управління ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» включатиме [56]:

- оптимізацію витрат: детальний аналіз витрат з метою зменшення невиробничих витрат, зниження додаткових витрат на оплату праці; реалізація політики енергозбереження;

- мобілізація внутрішніх ресурсів: підвищення попиту; оптимізація запасів; стимулювання збуту;

- підтримка складових відтворювального потенціалу – визначення пріоритетності продукції ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» та напрямів діяльності, в яких товариство має найбільш стабільні ринкові позиції;

- застосувати лояльну політику до основних співробітників, задля збереження людських ресурсів з метою реалізації проєктів, котрі мають стратегічне значення для товариства.

Таблиця 3.4 – Комплекс заходів запропонованих для підвищення рівня економічної безпеки для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»

Найменування заходу, його зміст	Виконавці	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект, грн
Створення відділу економічної безпеки	Директор	6 місяців	720000	50000
Впровадження концепції «Just-in-Time»	Начальник виробничого відділу	3 місяці	-	50000
Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Директор	6 місяців	200000	100000
Підвищення ефективності виробничого процесу шляхом	Начальник виробничого	12 місяців	1300000	650000



автоматизації	відділу			
Всього			2220000	850000

Економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» розрахуємо з міркувань ефективності протягом першого року впровадження. В такому випадку рівень доходності  $D$  витрат складатиме [57]:

$$D = \frac{E_{\phi}}{B} = \frac{850000}{2220000} = 0,38, \quad (3.1)$$

де  $E_{\phi}$  – величина прогнозованого економічного ефекту від впровадження заходів, грн;  $B$  – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, грн.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважаються економічно доцільними, оскільки  $D$  складає  $0,38 \geq (0,2...0,3)$ .

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [57]:

$$ПО = \frac{B}{E_{\phi}} = \frac{2220000}{850000} = 2,6 \text{ року.} \quad (3.2)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій можна вважати економічно вигідним, якщо оскільки  $ПО=2,6 \text{ року} \leq (3...5)$ .

Отже, усі запропоновані рекомендації для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця», котрі направлені на підвищення рівня економічної безпеки позитивно вплинуть на підвищення рівня управління економічною безпекою ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця». Управління ризиками на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» забезпечить відповідний рівень функціонування системи товариства та її подальшого розвитку. Визначені загрози ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» допоможуть убезпечити його від майбутніх проблем. Створення відділу економічної безпеки, є одним із найоптимальніших варіантів розвитку товариства. Це пов'язано із тим,

що кожен відділ повинен виконувати свої функції. Відділі економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» повинен бути укомплектований професіоналами своєї справи, котрі знаються на своїх завданнях та несуть за них відповідальність.

### **3.4 Факторне моделювання узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»**

Процес аналізу економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» передбачає дослідження взаємозв'язків чинників, які обумовлюють узагальнюючий рівень його показника економічної безпеки. Фактично неможливо визначити чинник, який був би абсолютно незалежним або непов'язаним з результируючим показником. Тому особливу форму закономірності зв'язків економічних чинників відіграють причинно-наслідкові зв'язки. З метою дослідження таких зв'язків можна використати логіко-інформаційне моделювання узагальнюючого показника рівня економічної безпеки. Це дасть можливість отримати чітке уявлення про показник економічної безпеки, кількісно оцінити, дати якісний аналіз його внутрішньої структури та зовнішніх зв'язків [58].

Моделювання факторних систем базується на основних правилах виокремлення чинників як елементів цих систем: причинності, достатньої специфіки, самостійності існування, облікової можливості. Для формалізації аналізу вони повинні бути кількісно описані.

Детермінована мультиплікативна факторна модель узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» описується залежністю [44]:

$$R = K_{\text{фін}} \cdot K_{\text{тт}} \cdot K_{\text{ік}} \cdot K_{\text{е}} \cdot K_{\text{пп}}, \quad (3.3)$$

де  $K_{\text{фін}}$ ,  $K_{\text{тт}}$ ,  $K_{\text{ік}}$ ,  $K_{\text{е}}$ ,  $K_{\text{пп}}$  – відповідні рівні фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових – факторні чинники.

В таблиці 3.5 наведено темпи зростання та приросту відповідних рівнів

фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2021-2022 років

Таблиця 3.5 – Темпи зростання та приросту відповідних рівнів фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, екологічної та правової складових економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2021-2022 років

Показники	Роки		Відхилення	
			2022 від 2021 року	
	2021	2022	абсол. знач.	в %
Фінансова складова	0,19	0,25	0,06	33,14
Техніко-технологічна складова	0,86	0,50	-0,35	-41,28
Інтелектуально-кадрова складова	7,55	3,71	-3,84	-50,83
Екологічна складова	1,00	1,00	0,00	0,00
Політико-правова складова	1,00	1,00	0,00	0,00
<b>Узагальнюючий рівень економічної безпеки товариства</b>	1,21	0,46	-0,74	-61,56

Аналіз факторної моделі проведемо методом відносних величин.

Зміна узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за рахунок зміни фінансової складової.

$$\Delta R(K_{\text{фін}}) = \frac{1,21 \cdot 31,6}{100} = 0,38.$$

$$\Delta K_{\text{фін}} \% = \frac{0,25}{0,19} \cdot 100 - 100 = 31,6\%.$$

Зміна узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за рахунок зміни техніко-технологічної складової.

$$\Delta R(K_{\text{тт}}) = \frac{(1,21 + 0,38) \cdot (-41,9)}{100} = -0,67.$$

$$\Delta K_{тт} \% = \frac{0,5}{0,86} \cdot 100 - 100 = -41,9\%.$$

Зміна узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за рахунок зміни інтелектуально-кадрової складової.

$$\Delta R(K_{ік}) = \frac{(1,21 + 0,38 - 0,67) \cdot (-50,86)}{100} = -0,45.$$

$$\Delta K_{ік} \% = \frac{3,71}{7,55} \cdot 100 - 100 = -50,86\%.$$

Оскільки екологічна та політико-правова складові не змінилися, то вплив їх на рівень узагальнюючого показника економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» не враховуємо.

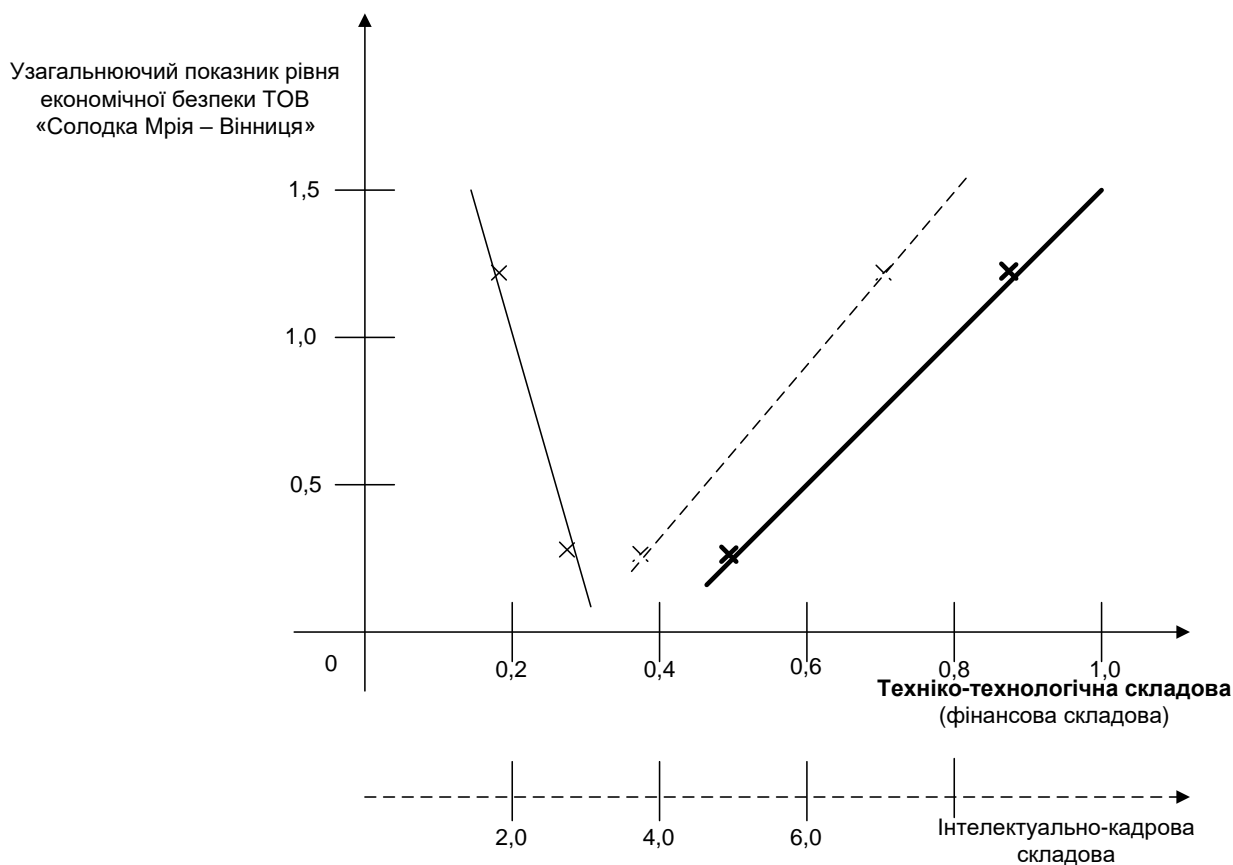


Рисунок 3.5 - Моделювання чутливості узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» залежно від зміни величини техніко-технологічної (фінансової, інтелектуально-кадрової) складової

Баланс відхилень:

$$\Delta R = 0,38 - 0,67 - 0,45 = -0,74.$$

$$\Delta R = 0,46 - 1,21 = -0,74.$$

Враховуючи те, що найбільший вплив на узагальнюючий показник рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за результатами проведеного факторного аналізу має техніко-технологічна складова, то аналіз чутливості результуючого показника проведемо безпосередньо від зміни цієї складової – рисунок 3.5.

Такий факторний аналіз дає можливість не лише виявити вплив факторів (складових узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця») на відхилення узагальнюючого показника рівня економічної безпеки товариства, а й керувати цими чинниками. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати найкраще співвідношення факторних показників (складових) та результуючого показника.

### **3.5 Висновки до розділу 3**

Проведено SWOT-аналіз аналізованого товариства, який дав можливість виявити низький рівень маркетингового середовища для розвитку (відсутність систематичної реклами, пошуку нових цільових сегментів) та рекомендувати для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» стратегію зростання, котра базуватиметься на розвитку виробництва, шляхом розширення асортименту продукції, розробки лінійки продукції розрахованої на середній дохід споживачів і тим самим підвищення попиту на власну продукцію, завоювання нового сегменту споживачів та утримання стійких позицій на рику в галузі.

Показано, що така стратегія дасть можливість забезпечити досягнення відповідного рівня розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної стратегії зорієнтованою на потужний маркетинг.

Запропоновано удосконалення виробничого відділу товариства шляхом організації його за допомогою функціонально-матричної структури. Визначено переваги й недоліки такої реорганізації. Крім того, встановлено, що розроблені та запропоновані заходи дадуть можливість ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» забезпечити конкурентні переваги протягом тривалого періоду – точність позиціонування на ринку, стабільний збут, збільшення сегментів збуту, висока якість продукції, зниження собівартості продукції.

Розроблено ряд практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства. Встановлено, що управління ризиками на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» забезпечить відповідний рівень функціонування системи товариства та її подальшого розвитку. Визначені загрози ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» допоможуть убезпечити його від майбутніх проблем. Створення відділу економічної безпеки, є одним із найоптимальніших варіантів розвитку товариства.

Проведено факторний аналіз, який дав можливість не лише виявити вплив факторів (складових узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця») на відхилення узагальнюючого показника рівня економічної безпеки товариства, а й керувати цими чинниками. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати найкраще співвідношення факторних показників (складових) та результуючого показника.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що забезпечення економічної безпеки в основному залежить від того, як підприємство має здатність протистояти впливу мікро- та макрозагроз. З метою запобігання негативним наслідкам загроз економічній безпеці підприємства чи зменшити цей вплив, треба наперед попідкуватися про вибір способів та шляхів, що забезпечать ідентифікацію ризикованої ситуації та ліквідацію її причини до настання негативних впливів. Під час вибору методів та шляхів зменшення негативного впливу чинників загроз та небезпек обов'язково треба брати до уваги багатогранність елементів системи економічної безпеки підприємства і особливості роботи галузі, в якій господарює підприємство.

Проаналізовано фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» за період 2020-2022 років. Проведений аналіз дав можливість дійти висновку, що не зважаючи на суттєві потужні позитивні тенденції аналізованих показників у 2021 році, 2022 рік для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» був досить негативним в плані результативності господарської діяльності. В основному така ситуація в діяльності товариства пов'язана із тим, що у 2022 році на підприємстві створили потужний відділ маркетингу, на діяльність та організацію якого було витрачено великі фінансові ресурси. Такий захід дав свої позитивні результати для товариства, розширивши частку займаного ринку, проте термін окупності здійснених заходів досить тривалий.

Зниження рівня економічної безпеки у 2022 році відбулося практичним по всім складовим узагальнюючого показника. Необхідним є розробка негайних заходів із поліпшення ситуації.

Товариство характеризується лінійною організаційною структурою з відповідними перевагами та недоліками такого управління. Проте, удосконалення організаційної структури, а безпосередньо поліпшення виробничого відділу шляхом диверсифікації виробництва, дасть змогу ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» активнішими темпами завойовувати ринки збуту, залучити споживачів з різним рівнем доходів та здійснювати гнучку політику ціноутворення із орієнтацією на

запити та можливості споживача.

Проведено SWOT-аналіз аналізованого товариства, який дав можливість виявити низький рівень маркетингового середовища для розвитку (відсутність систематичної реклами, пошуку нових цільових сегментів) та рекомендувати для ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» стратегію зростання, котра базуватиметься на розвитку виробництва, шляхом розширення асортименту продукції, розробки лінійки продукції розрахованої на середній дохід споживачів і тим самим підвищення попиту на власну продукцію, завоювання нового сегменту споживачів та утримання стійких позицій на рику в галузі.

Запропоновано удосконалення виробничого відділу товариства шляхом організації його за допомогою функціонально-матричної структури. Визначено переваги й недоліки такої реорганізації. Крім того, встановлено, що розроблені та запропоновані заходи дадуть можливість ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» забезпечити конкурентні переваги протягом тривалого періоду – точність позиціонування на ринку, стабільний збут, збільшення сегментів збуту, висока якість продукції, зниження собівартості продукції.

Розроблено ряд практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства. Встановлено, що управління ризиками на ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» забезпечить відповідний рівень функціонування системи товариства та її подальшого розвитку. Визначені загрози ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця» допоможуть убезпечити його від майбутніх проблем. Створення відділу економічної безпеки, є одним із найоптимальніших варіантів розвитку товариства.

Проведено факторний аналіз, який дав можливість не лише виявити вплив факторів (складових узагальнюючого показника рівня економічної безпеки ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця») на відхилення узагальнюючого показника рівня економічної безпеки товариства, а й керувати цими чинниками. Шляхом імітаційного моделювання різноманітних ситуацій можна спрогнозувати найкраще співвідношення факторних показників (складових) та результуючого показника.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Дячок О.М. Аналіз структурних елементів системи забезпечення економічної безпеки підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19353/16041>.
2. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вид. 3-е, переробл. і допов. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.
3. Ярмак О. В. Економічна безпека підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 92 с.
4. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання, 2019. 647 с.
5. Г. В. Ситник Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с.
6. Дацків Р. М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. Львів : Центр Європи, 2016 . 159 с.
7. Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. Харків : Право, 2022. 246 с.
8. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. К. : НІСД, 2015. 348 с.
9. В. М. Гаєць Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: Монографія / М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк. Х. : ІНЖЕК, 2016. 240 с.
10. Коптева Г.М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»:

основні підходи та особливості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (23) 2019. С. 297-302.

11. Економічна та майнова безпека бізнесу : навчальний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.

12. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: Навчальний посібник / В.Г. Алькема, Н.М. Літвін, О.С. Кириченко. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. – 320 с.

13. Гапак Н.М., Дочинець І.В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Науковий вісник Ужгородського університету 2014. Серія Економіка. Випуск 2 (43). С. 68-73.

14. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. Ефективна економіка № 9, 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>.

15. Панченко В.А. Систематизація підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємств». Ефективна економіка № 11, 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6512>.

16. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Випуск 1. 2015 Економіка і суспільство. С. 31-34.

17. Жихор О.Б. Економічна безпека: навч. посіб. Харків: ХІБС УБС НБУ, 2013. 144 с.

18. Левицька С.А. Теоретичний аналіз поняття економічної безпеки підприємств. Науковий вісник херсонського національного університету. Серія: економічні науки. Випуск 19. Частина 2. 2016. С. 2-53.

19. Савенко І.І. Економічна безпека підприємства: підходи до визначення. Економіка харчової промисловості. Том 11, Випуск 4. 2019. С. 35-41.

20. Матищак Ю.І. Сутність поняття «економічна безпека» як однієї зі складових забезпечення розвитку підприємства. Економіка і організація управління. № 3 (19). 4 (20). 2014. С. 172-177.

21. Зубок М.І., Рубцов В.С., Яременко С. М. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посіб. К. : 2018. 226 с.
22. Дідик А. М. Економічна безпека підприємства: підручник. Львів: ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтер України», 2019. 624 с.
23. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. Випуск 1. 2015 Економіка і суспільство. С. 31-34.
24. Драгун А.О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 34. 2020. С. 64-71.
25. Фурса В.А. Фактори, що впливають на економічну безпеку підприємства. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2018. С. 283-284.
26. Зінченко Д.С. Економічний розвиток підприємства і економічна безпека підприємства: генеза, взаємний вплив та взаємозалежність. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 18, 2021. С. 80-87.
27. Волошина А.Р. Ризик-менеджмент в системі економічної безпеки підприємства. «Економіка і менеджмент 2021: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». Том 6. Взаємодія фінансового ринку та реального сектору економіки; економічна безпека та управління ризиками. С. 66-68.
28. Вороніна В.Л. Економічна безпека підприємств: сутність, фактори впливу та методи захисту. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. Випуск 25. 2018. С. 207-218.
29. Ковальська Любов, Голій Олександр, & Голій Валентин. (2023). Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*, 1(1), 126-137.
30. Горак О. В. Безпека економічного розвитку підприємств: удосконалення сутності, чинники і критерії. Економіка та держава № 2/2015. С. 128-130.

31. Коптєва Г.М. Організаційне забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства торгівлі. Економічний простір № 157, 2020. С. 48-54.
32. Огренич, Ю., & Діброва, В. (2023). Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 180-191. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.22>.
33. Коптєва Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: монографія / Г. М. Коптєва; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Іванченко І. С., 2020. 254 с.
34. Данілова Е. І. Порівняльний аналіз методик оцінювання економічної безпеки підприємств. Підприємництво та інновації. 2019. №7. С. 13–19.
35. Сосновська О. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. Бізнес Інформ. 2019. №1. С. 21–26.
36. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. Підприємництво та економіка підприємства. Економічний вісник, 2020, №4. С. 211-218.
37. Іпполітова І.Я. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С. 96-101.
38. Шило Ж. Методика комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємства. October 2022. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. 1(4):17-25
39. ТОВ «Солодка мрія – Вінниця». Режим доступу: [Солодка Мрія - виробництво крафтових натуральних продуктів харчування \(solodka.com.ua\)](http://solodka.com.ua).
40. ТОВ «Солодка мрія – Вінниця». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/30453415>.
41. Економічний аналіз : курс лекцій для здобувачів початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти ОПП «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної форми здобуття вищої освіти / уклад. О. М. Вишнеvsька, Л. А. Козаченко, А. Г. Костирко. Миколаїв : МНАУ, 2022. 85 с.

42. Єпіфанова, І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – 2-ге вид., доп. – Вінниця : ВНТУ, 2022. – 144 с.

43. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник до виконання практичних занять та реферату [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. денної та заочної форм навчання першого бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка і бізнес» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М. В. Шашина. С. О. Тульчинська Електронні текстові дані (1 файл: 208 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 70 с.

44. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / О. С. Марченко ; М-во освіти і науки України, Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, Каф. екон. теорії. Харків : Право, 2022. 246 с.

45. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Серета В.В., Занора В.О., Бієвець А.В.; за ред. Живко З.Б. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.

46. Іванова Н.С. Економічна безпека : навч. посібник. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.

47. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.

48. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2019. 846 с.

49. Астрід Тран. Найкращі приклади SWOT-аналізу | Що це таке та як практикувати у 2023 році. Режим доступу: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

50. Овідій О.В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі

тов «Андрушівський маслосирзавод». Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Випуск 43. 2020. С.155-161.

51. Богуславський Є. І. Диверсифікація підприємств кондитерської галузі як чинник її економічного зростання. Ефективна економіка № 4, 2016. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4893>.

52. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. №7. 2023. [https://www.researchgate.net/publication/370140857\\_Tendencii\\_rozvitku\\_sucasnoi\\_konditerskoi\\_galuzi\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/370140857_Tendencii_rozvitku_sucasnoi_konditerskoi_galuzi_Ukraini)

53. Войтович Р.В. Система забезпечення економічної безпеки підприємства. Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України. 2015. №3. С. 7–10.

54. Козаченко А.В., Пономарьов В.П., Ляшенко А.М. Економічна безпека підприємства: сутність і механізм забезпечення ; 2-е вид. Київ : Лібра, 2013. 202 с.

55. Кравець В.О. Напрями удосконалення системи економічної безпеки підприємства. Вісник ЛНУ ім. І. Франка. 2014. № 7. С. 141–149.

56. Нечаюк І.Б. Економічна безпека підприємства та її складові. Економічний форум. 2017. № 1. С. 54–58.

57. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів : Арал, 2018. 384 с.

58. Детермінована модель: визначення. Основні типи факторних детермінованих моделей. Режим доступу: <https://www.bing.com/search?q=факторне+модельовання+стаття&qs=n&sp=-1&ghc=1&lq=0&rpq=факторне+модельовання+стаття&sc=10-27&sk=&cvid=72C9E3E04F27465A8447C2B562834417&ghsh=0&ghacc=0&ghpl=&FPIG=6D5F32622DF348CE91476600BD0BA5AA&first=11&FORM=PERE>

**Додаток А**  
**ПРОТОКОЛ**  
**ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХІ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**Показники звіту подібності Unicheck**

Висвітленість 90,57 % Схожість 9,43 %

Звіт з звіту подібності (відмітити потрібне)

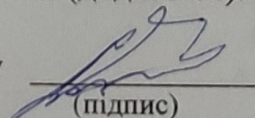
Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу надати на доопрацювання.

Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

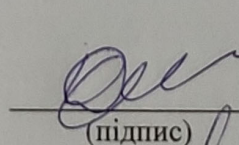
Відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Нікіфорова Л. О.  
(прізвище, ініціали)

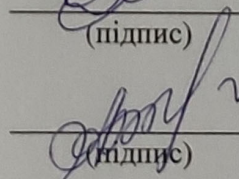
Ознайомлений з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Дячок О. М.  
(прізвище, ініціали)

Виконавчик роботи

  
(підпис)

Адлер О. О.  
(прізвище, ініціали)

**Додаток Б**

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
 Спеціальність 073 "Менеджмент"

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

« 16 » 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
 А ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
 НА ТЕМУ:**

Підвищення ефективності управління економічною безпекою товариства з  
 обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія – Вінниця»  
 08-41.МКР.106.000.000 ТЗ

Керівник

підпис

к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ

доцент Адлер О.О.

« 16 » 10 2023 р.

Виконавець: студент 2-го курсу  
 магістратури гр. ІМПОУ-22м  
 спеціальності 073 «Менеджмент»

підпис

Дячок О.М.

« 16 » 10 2023 р.



**1. Підстава для виконання роботи**  
Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18», 09.2023 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023 р.

**2. Мета та призначення роботи**  
Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління економічною безпекою сучасного підприємства.

- Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:
- здійснити аналіз та провести теоретичні дослідження управління економічною безпекою сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2020-2022 років;
- провести аналіз ефективності управління економічною безпекою досліджуваного товариства за період 2020-2022 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його економічною безпекою.

**3. Вихідні дані для проведення роботи**  
«Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Солодка Мрія - Вінниця» за 2020-2022 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.

**4. Методи дослідження та аналізу**  
У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання (економіко-математичне моделювання), методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи тощо.

- 5. Етапи та терміни виконання**
- 1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2023 р.
- 2. Теоретичне дослідження – теоретичні основи управління економічною безпекою сучасного підприємства: жовтень 2023 р.
- 3. Аналітична частина дослідження – аналіз ефективності управління економічною безпекою та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія - Вінниця»: жовтень-листопад 2023 р.
- 4. Розробка рекомендацій та пропозицій – розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління економічною безпекою товариства з обмеженою відповідальністю «Солодка Мрія - Вінниця» та його організаційної структури: листопад 2023 р.
- 5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

**6. Очікувані результати**  
В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності економічною безпекою сучасного підприємства.

**7. Вимоги до розробленої документації:**  
Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

**8. Порядок приймання роботи**  
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.  
Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.  
Початок розробки: 16.10.2023 р.  
Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.  
Розробив: Дячок О.М.  
Науковий керівник: Адлер О.О.

**Додаток В**  
**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЛОДКА**  
**МРІЯ - ВІННИЦЯ" ЗА ПЕРІОД 2020-2022 РОКІВ**

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**"СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ"**

**Фінансова звітність за 2020 рік**  
**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

Актив Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	74	66
первісна вартість	1001	134	134
накопичена амортизація	1002	60	68
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 250,00	1 441,00
Основні засоби	1010	8 498,00	6 856,00
первісна вартість	1011	13 263,00	13 246,00
знос	1012	4 765,00	6 390,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	9 822,00	8 363,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 296,00	4 970,00
Виробничі запаси	1101	2 757,00	2 461,00
Незавершене виробництво	1102	629	834
Готова продукція	1103	1 910,00	1 675,00
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17	27
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами з бюджетом	1130	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1135	6	73
з нарахованих доходів	1136	0	0
із внутрішніх розрахунків	1140	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1155	171	390
Гроші та їх еквіваленти	1160	0	0
Готівка	1165	103	93
Рахунки в банках	1166	0	0
Витрати майбутніх періодів	1167	103	93
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	1	8
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	0	0
резервах незароблених премій	1182	0	0
інших страхових резервах	1183	0	0
Інші оборотні активи	1184	0	0
Усього за розділом II	1190	14	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195	5 608,00	5 561,00
Баланс	1200	0	0
1300	15 430,00	13 924,00	

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	743	743
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	519	519
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	97	465
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 359,00	1 727,00
II. Довгострокові зобов'язання і	1500	0	0

## забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	750	850
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	8 564,00	7 687,00
розрахунками з бюджетом	1620	27	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	96	53
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	101	176
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 533,00	3 431,00
Усього за розділом III	1695	14 071,00	12 197,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	15 430,00	13 924,00

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ"**

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**Фінансові результати 2020**

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 140,00	6 227,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 496,00	5 120,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2 644,00	1 107,00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 066,00	3 262,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	2 429,00	2 356,00
Витрати на збут	2150	741	1 601,00
Інші операційні витрати	2180	37	87
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	503	325
збиток	2195	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	108	178
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	395	147
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-27	-50
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	368	97
збиток	2355	0	0

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	368	97

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 800,00	3 226,00
Витрати на оплату праці	2505	1 396,00	3 390,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	424	688
Амортизація	2515	1 644,00	1 423,00
Інші операційні витрати	2520	18	803
Разом	2550	6 282,00	9 530,00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ"

### Фінансова звітність за 2021 рік Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	66	57
первісна вартість	1001	134	134
накопичена амортизація	1002	68	77
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 441,00	0
Основні засоби	1010	6 856,00	15 870,00
первісна вартість	1011	13 246,00	22 465,00
знос	1012	6 390,00	6 595,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8 363,00	15 927,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 970,00	9 645,00
Виробничі запаси	1101	2 461,00	6 897,00
Незавершене виробництво	1102	834	817
Готова продукція	1103	1 675,00	1 931,00
Товари	1104	0	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27	1 386,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	73	115
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	390	1 573,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Г роші та їх еквіваленти	1165	93	247
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	93	247
Витрати майбутніх періодів	1170	8	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	5 561,00	12 966,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	13 924,00	28 893,00
Пасив			
Назва рядка	Код рядк а	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	743	743
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	519	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	465	1 593,00
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 727,00	2 336,00
II. Довгострокові зобов'язання і	1500	0	0



забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	850	5 262,00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	7 687,00	7 594,00
розрахунками з бюджетом	1620	0	464
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	53	679
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	176	1 268,00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 431,00	11 290,00
Усього за розділом III	1695	12 197,00	26 557,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	13 924,00	28 893,00

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ"

### Звіт про фінансовий стан за 2021 рік

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39 157,00	6 140,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34 987,00	3 496,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4 170,00	2 644,00
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4 713,00	1 066,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4 953,00	2 429,00
Витрати на збут	2150	443	741
Інші операційні витрати	2180	1 674,00	37
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 813,00	503
збиток	2195	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	944	108
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	869	395
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-260	-27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	609	368
збиток	2355	0	0

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	609	368

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	16 683,00	2 800,00
Витрати на оплату праці	2505	15 132,00	1 396,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 044,00	424
Амортизація	2515	1 462,00	1 625,00
Інші операційні витрати	2520	5 050,00	37
Разом	2550	41 371,00	6 282,00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість	2605	0	0

простих акцій			
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
	а		
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	52 918,00	6 456,00
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	0	0
Цільового фінансування	3006	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	16	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	66	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	0	0
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	30 820,00	4 057,00
Праці	3105	10 707,00	1 126,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 070,00	482
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 242,00	605
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	91	27
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	225	155
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 926,00	423
Витрачання на оплату авансів	3135	0	0
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0	0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0	0
Інші витрачання	3190	0	0

Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	6 161,00	186
--	------	----------	-----

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка а	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	3215 3220	0 0	0 0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0	0
необоротних активів	3260	11 475,00	191
Виплати за деривативами	3270	0	0
Витрачання на надання позик	3275	0	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0	0
Інші платежі	3290	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	#####	-191

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка а	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	10 380,00	900
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0	0
Погашення позик	3350	3 968,00	800
Сплату дивідендів	3355	0	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	944	108
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0	0
Інші платежі	3390	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	5 468,00	-8

Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	154	-13
Залишок коштів на початок року	3405	93	103
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	3
Залишок коштів на кінець року	3415	247	93

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ"

### Фінансова звітність за 2022 рік Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка а	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	57	51
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	134	134
накопичена амортизація	1002	77	83
Основні засоби	1010	15 870,00	54 420,00
первісна вартість	1011	22 465,00	73 580,00
знос	1012	6 595,00	19 160,00
Усього за розділом I	1095	15 927,00	54 471,00
II. Оборотні активи	1100	9 645,00	16 825,00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	6 897,00	14 261,00
Незавершене виробництво	1102	817	682
Готова продукція	1103	1 931,00	1 882,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 386,00	465
з бюджетом	1135	115	1 331,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 573,00	1 242,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	247	99
Рахунки в банках	1167	247	99
Усього за розділом II	1195	12 966,00	19 962,00
Баланс	1300	28 893,00	74 433,00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка а	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал	1400	743	50 000,00
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 593,00	6 111,00
Усього за розділом I	1495	2 336,00	56 111,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	5 262,00	4 330,00
Короткострокові			

кредити банків			
товари, роботи, послуги	1615	7 594,00	5 383,00
розрахунками з бюджетом	1620	464	
розрахунками з оплати праці	1630	679	295
Поточні забезпечення	1660	1 268,00	1 171,00
Інші поточні зобов'язання	1690	11 290,00	7 143,00
Усього за розділом III	1695	26 557,00	18 322,00
Баланс	1900	28 893,00	74 433,00

## ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЛОДКА МРІЯ - ВІННИЦЯ"

### Звіт про фінансовий стан за 2022 рік

Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 859,00	39 157,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	31 598,00	34 987,00
Валовий: прибуток	2090	4 170,00	
збиток	2095	10 739,00	
Інші операційні доходи	2120	23 910,00	4 713,00
Адміністративні витрати	2130	6 745,00	4 953,00
Витрати на збут	2150	105	443
Інші операційні витрати	2180	658	1 674,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 663,00	1 813,00
Фінансові витрати	2250	1 145,00	944
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 518,00	869
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-876	-260
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 642,00	609
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 642,00	609
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядк а	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	10 952,00	16 683,00
Витрати на оплату праці	2505	6 371,00	15 132,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 273,00	3 044,00
Амортизація	2515	12 712,00	1 462,00

Інші операційні витрати	2520	4 600,00	5 050,00
Разом	2550	37 908,00	41 371,00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядк	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	----------	------------------------	--

## J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядк	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	51 363,00	52 918,00
Надходження від повернення авансів	3020	15	16
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	66	
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	34 757,00	30 820,00
Праці	3105	5 530,00	10 707,00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	3 344,00	3 070,00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 547,00	2 242,00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	916	91
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	992	225
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	1 639,00	1 926,00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	4 200,00	6 161,00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядк	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3260	11 475,00	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	#####	

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядк	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	4 736,00	10 380,00
Погашення позик	3350	5 668,00	3 968,00
Витрачання на сплату відсотків	3360	1 145,00	944
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-2 077,00	5 468,00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 123,00	154
Залишок коштів на початок року	3405	247	93
Залишок коштів на кінець року	3415	99	247