МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Оксани МЕДВІДЬ

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
доктор економічних наук, доцент
Андрій ШТАНГРЕТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

МЕДВІДЬ О. Формування стратегії безпеки організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичний засади формування стратегії безпеки організації. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено загальну характеристику Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та системи економічної безпеки. На основі результатів аналізу розроблено теоретичну модель реалізації стратегії безпеки підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, загрози, стратегія, методика оцінка безпеки, модель реалізації стратегії безпеки.

ANNOTATION

MEDVID O. The organization's security strategy formation. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

The qualification work’s first section investigated the theoretical basis of the formation of the organization's security strategy. The qualification work’s second section carried out a general description of Skolivskyi DLGP "Galsillis" and it’s economic security system. Based on the research results study developed a theoretical model of its security strategy implementation.

Keywords: economic security, threats, strategy, security assessment methodology, security strategy implementation model.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ 8

1.1. Теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства 8

1.2. Теоретичні засади формування стратегії безпеки підприємства 13

1.3. Методика оцінки стану та тенденцій економічної безпеки підприємства 19

Висновки до першого розділу 24

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 26

2.1. Характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 26

2.2. Аналіз стану економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 30

2.3. Формування стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс» 38

Висновки до другого розділу 43

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 47

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У нинішніх умовах забезпечення економічної безпеки організацій має стати ключовим аспектом їх стратегічного розвитку, з огляду на сучасні виклики та умови невизначеності та підвищеного ризику. Відповідно, менеджменту організацій важливо зосередити управлінські зусилля на зміцненні економічної безпеки організації, не тільки зважаючи на сучасні тенденції, але й з урахуванням майбутніх викликів. Розробка та реалізація обдуманої стратегії у сфері економічної безпеки стає пріоритетом в процесі забезпечення захисту економічних інтересів не тільки організацій, а й держави загалом.

Проте, попри інтенсивний інтерес до цієї тематики з боку дослідників як в Україні, так і за її межами, варто підкреслити, що більшість існуючих досліджень сконцентрована на питаннях національної та регіональної безпеки. В той же час, різним аспектам економічної безпеки організацій, зокрема й стратегії їх економічної безпеки приділяється мало уваги. Дослідження проблем забезпечення економічної безпеки організацій має велике значення, адже активне використання їхнього потенціалу є ключовим чинником для протидії кризам, зростання економіки, а також забезпечення економічної безпеки держави, що обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженням у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства та стратегії формування його економічної безпеки присвячені наукові праці багатьох науковців, зокрема: Антоненко І. Я., Артюшок В. С., Вергун А. М., Савченко М. М., Тарасенко І. О., Верхоглядова Н., Іванов С., Герасимова О., Волощук Л. О., Глєбова А. О., Гобела В. В., Гук О. В., Демиденко Л. М., Діденко Є. О., Дмитрук Є. В., Дудюк В. С., Жавнерчик О. В., Замула І. В., Давидова І. В., Кірейцева Г. В., Корбут М. Б., Травін В. В.; Захаров О. І., Іващенко Г. А., Карпук А., Касич А. О., Коляденко І. І., Піцур Я. С., Скорук О. В. Фещенко О. Л., Фролова Л. В., Шашина М. В., Ярова І. Є. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-прикладних засад формування стратегії безпеки лісогосподарського підприємства.

Реалізація мети дослідження передбачала виконання низки **завдань дослідження**, а саме:

- теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства;
- теоретичні засади формування стратегії безпеки підприємства;
- методика оцінки стану та тенденцій економічної безпеки підприємства;
- характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- аналіз стану економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс»;
- формування стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Перелік методів дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано кілька загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, статистичні методи, графічний метод, метод теоретичного узагальнення.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропонований алгоритм та теоретична модель реалізації стратегії безпеки сприятиме забезпеченню економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та може бути застосована на інших лісогосподарських підприємствах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, із них основний текст – 43 сторінки, які містять 2 таблиці та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємства

В історичній ретроспективі, концепція економічної безпеки спочатку асоціювалася зі створенням умов для охорони комерційних таємниць та інших конфіденційних даних організацій та підприємств. Однак, з плином часу, зародився новий вектор розуміння даного поняття, що визначається зміною економічного вектору державного управління, зокрема, зменшенням її ролі як ключового інвестора та споживача. Це змінило фокус на переоцінку економічної безпеки підприємств у більш ширшій перспективі, особливо в контексті ринкової економіки, де зовнішнє середовище є динамічним та непередбачуваним, акцент робиться на адаптації до цих змін та захисті від потенційних зовнішніх загроз [8]. Підходи до трактування поняття «економічної безпеки», розроблені в контексті цих умов, акцентують на важливості реагування на зовнішнє середовище, що і відображено в останніх дослідженнях українських дослідників [10; 12]. Сучасне бачення економічної безпеки підприємства в науковому світі зводиться до взаємодії з викликами зовнішнього середовища та формування стратегії захисту від дії негативних впливів [13].

Економічна безпека підприємства означає оптимальне використання її активів для уникнення ризиків та забезпечення його безперервного розвитку як у теперішньому, так і в майбутньому періоді [32]. Відповідно, поняття економічної безпеки включає кілька аспектів [36]:

- захист від економічних протиправних дій – часто основа забезпечення економічної безпеки підприємства полягає у протидії та обороні від різного роду економічних правопорушень, таких як викрадення,

шахрайство, підробки, економічне шпигунство і тому подібне. Ці ризики мають значну вагу і потребують ретельного аналізу та врахування, однак розглядати економічну безпеку лише через призму цього виміру неправильно.

Концепція економічної безпеки підприємства охоплює ширший теоретичний спектр та зміст, включаючи [21; 25]:

- захист від внутрішніх та зовнішніх ризиків – перш за все, підприємство виступає як суб'єкт економічних відносин. Для власника важливо, щоб діяльність фірми сприяла досягненню його економічних цілей. Наявність і боротьба з потенційними ризиками, хоч і можуть бути не основною метою бізнесу, але привертають увагу власника через вплив на матеріальні інтереси через необхідність фінансових інвестицій та потенційний вплив на прибутковість;
- ефективне використання ресурсів і потенціалу підприємства. Цей підхід минає термін «загроза», зосереджуючись на досягненні цілей та здатності функціонування підприємства, представляючи ресурсно-функціональний вимір економічної безпеки;
- генерація конкурентних переваг. Деякі дослідники аргументують, що створення конкурентних переваг через відповідність ресурсів і організаційної структури стратегічним цілям може забезпечити підприємству певний рівень економічної безпеки. Проте, наявність таких переваг ще не є гарантією безпеки без їх належного використання і реалізації;
- відстоювання та захист економічних інтересів. Новіший візійний підхід, що виділяє економічну безпеку підприємства як захист його ключових економічних інтересів від різноманітних ризиків, захист потенціалу персоналу, інтелектуального капіталу, інформації, технологій, з капітальними інвестиціями та доходами, що підтримується через цілісну систему заходів різного роду – правового, економічного, організаційного, інформаційно-технічного та соціального забезпечення.

Зазначимо також, що концепція безпеки підприємства подає інтегрований погляд на виклики безпеки в контексті різних фаз і аспектів виробничого процесу, окреслює ключові засади, стратегії та етапи впровадження безпекових ініціатив. Досвід, набутий у сфері забезпечення економічної безпеки, підкреслює важливість організованого та цілеспрямованого підходу до протидії незаконним діям та порушенням. У цьому контексті важлива роль відводиться фахівцям, керівництву підприємства, їхнім працівникам і клієнтам, що відіграє ключову роль у підвищенні ефективності організаційних аспектів діяльності. Проаналізований світовий та вітчизняний досвід дозволяє зазначити кілька критичних моментів.

Безпека не може розглядатись як спонтанна та одноразова дія. Це динамічний процес, що включає в себе вибір і впровадження найефективніших методів і підходів до створення та покращення систем безпеки, їх постійне адміністрування, моніторинг, а також виявлення слабких місць і можливих ризиків для підприємства [31].

Повноцінна безпека підприємства досягається тільки застосуванням інтегрального набору механізмів та заходів на всіх рівнях організаційної структури та протягом усього процесу діяльності підприємства [35].

Ефективний захист економічних інтересів підприємства неможливий без ретельної підготовки та залучення усіх співробітників та партнерів, цей процес вимагає дотримання всіх заходів та правил задля забезпечення безпеки [39].

Забезпечення економічної безпеки підприємства веде до її функціональної стабільності та надійності, підвищення прибутковості бізнес-процесів та забезпечення безпеки її працівників. Важливими складовими в процесі створення умов для сталого розвитку підприємства є її кадровий склад, матеріальні активи та інтелектуальні (інформаційні) ресурси [40].

Відповідно, активність у сфері формування економічної безпеки підприємства охоплює чотири ключові аспекти: охорона матеріальних та фінансових активів, забезпечення безпеки персоналу фірми, захист прав на інтелектуальну власність, зокрема комерційних секретів, а також гарантування

захисту інформаційних потоків, що супроводжують діяльність підприємства на ринку в умовах діджиталізації.

Забезпечення економічної безпеки підприємства – це доволі складний та комплексний процес, оскільки, забезпечення такого процесу потребує координації роботи усіх структурних підрозділів підприємства та відповідних служб [19]. На рисунку 1.1 представлено структуризацію суб'єктів економічної безпеки підприємства залежно від критеріїв: належності, участі у забезпеченні економічної безпеки підприємства, форми власності та підпорядкування.

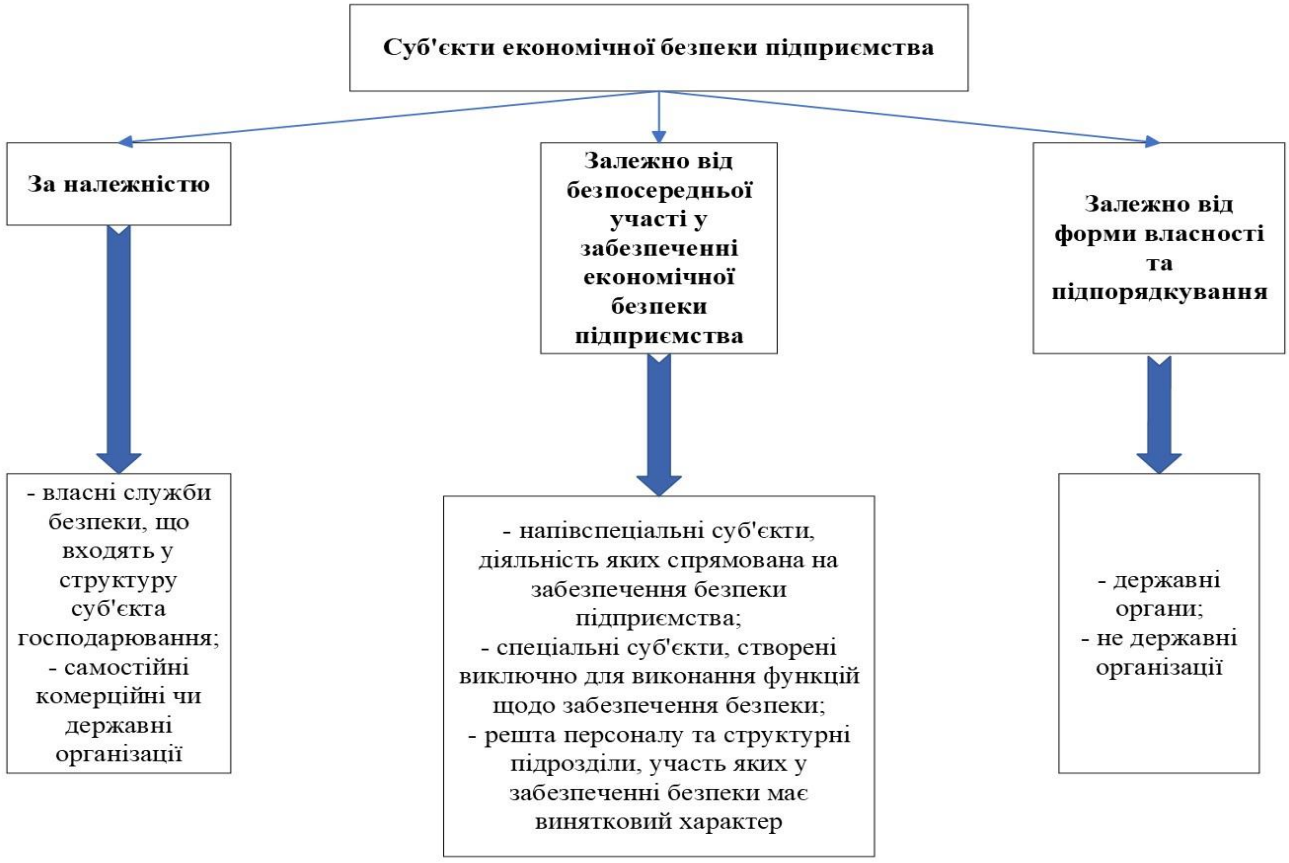


Рис. 1.1. Організаційна структура економічної безпеки підприємства

Джерело: [9; 22].

Виходячи з аналізу макроекономічних аспектів безпеки підприємництва звернемо увагу на такі елементи [34]:

- економічна самостійність підприємства;
- стабільне економічне становище підприємства;
- можливості для зростання та розвитку.

Основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства формують сукупність важливих заходів, кожен з яких унікальний за своєю суттю. Наведемо перелік ключових напрямків (складових) забезпечення економічної безпеки підприємства [38]:

- фінансова діяльність;
- персонал;
- вплив на довкілля;
- фізична безпека;
- соціальна відповідальність;
- позиціонування на ринку;
- виробнича діяльність компонент.

Основною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність та оптимальний розвиток в сучасних ринкових умовах, а також забезпечення його перспективного росту та успішного функціонування у майбутньому. Ефективне використання ресурсів фірми, необхідних для досягнення її цілей, обумовлене запобіганням негативним впливам на її економічну стійкість і досягненням основних завдань економічної безпеки підприємства, зокрема [26]:

- забезпечення ефективного фінансового управління підприємством, його фінансової міцності та незалежності;
- забезпечення технологічної конкурентоспроможності;
- ефективне управління підприємством;
- підвищення кваліфікації персоналу та інтелектуального потенціалу, вдосконалення наукових та дослідницько-конструкторських робіт;
- зменшення негативного впливу на довкілля;
- надійний правовий захист всіх сфер діяльності підприємства;
- захист інформаційного середовища, комерційної таємниці, забезпечення інформаційної безпеки підприємства;
- безпека персоналу, майна, обладнання і комерційних інтересів підприємства.

1.2. Теоретичні засади формування стратегії безпеки підприємства

Визначення ключових компонентів планування в контексті забезпечення економічної безпеки деталізується через засоби системного підходу до планування. Таке детальне структурування закладає фундамент для надійного функціонування будь-якої організації, сприяючи точності визначення планових цілей. Такі характеристики включають здатність до швидкої адаптації та гнучкості, зниження рівня централізації для оперативного реагування на потенційні загрози, а також забезпечення мобільності та прогнозованості у внесенні коректівів до планів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх змін. Відповідно, впровадження програмно-цільового підходу до складання та виконання планів є ключовим [41]. Отож, систематизоване планування є невід'ємною частиною підтримки економічного бар'єру організації, закладаючи основи для її стабільного росту, вдосконалення координації задумів, підвищення доступу до важливої інформації, зміцнення контрольних механізмів, оптимізації використання ресурсів тощо. Прогнозування потенційних криз має стати фундаментом для стратегічного планування в сфері забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковці підкреслюють, що стратегічне орієнтування на економічну безпеку об'єднує базові концепції та ідеї для підтримки та розвитку системи у контексті можливих змін потенційних загроз та викликів, які можуть вплинути на діяльність підприємства та його економічний стан у коротко- та довгостроковій перспективі. В контексті синергії планової діяльності зі стратегічним управлінням вчені також звертають увагу на те, що багато підприємств спонтанно реагують на зовнішні зміни, в той час як оптимальна практика передбачає управління стратегічними перспективами та використання внутрішніх можливостей для адаптації. Такий підхід підкріплюється думкою, яка наголошує на основних принципах стратегічного напрямку економічної безпеки, які охоплюють інноваційну активність, збереження конкурентоспроможності, організаційну гнучкість,

корпоративну соціальну відповідальність та екологічну відповідальність фірми, а також функціональну продуктивність [23].

Ключовим аспектом стратегічного керування сферою економічної безпеки підприємства є потреба в інтегрованому та відповідальному здійсненні всіх її життєвоважливих процесів, ініціатив та інструментарію, щоб досягти точки консенсусу, яка відображає головну мету – забезпечення економічної безпеки підприємства та його діяльності. Таке стратегічне керівництво з метою розробки надійної системи економічної безпеки підприємства вимагає застосування інтегрального методу. Основна ідея інтегрального методу в управлінні економічною безпекою полягає у залученні повного спектру впливів ззовні та стратегій взаємодії між основними компонентами системи для створення синергічного впливу. Аби система економічної безпеки підприємства виявилася ефективною та працездатною, вона мусить складатися з організованих компонентів, що володіють чітко визначеними механізмами взаємозв’язку, необхідними для досягнення загальних цілей та виконання обраної стратегії безпеки. Будь-яка система представляє з себе набір елементів, тісно пов'язаних між собою через специфічні принципи та зв'язки, забезпечуючи тим самим унікальність її характеристик [11; 20]:

- набір компонентів;
- глибока взаємодопомога між компонентами (діалектика взаємодії);
- інтеграція компонентів;
- присутність у системі таких компонентів, котрі разом та через взаємодію можуть створити унікальну системну характеристику (знану як емерджентність), яка є результатом взаємодії та не притаманна окремим компонентам;
- внутрішня цілісність системи;
- відносна автономність компонентів від зовнішніх систем.

У процесі формування та зміцнення економічної безпеки підприємства зустрічаються із рядом викликів. Найбільш поширені серед них [7; 17]:

- перевага реактивного методу дій, коли підприємство починає діяти лише після появи загрози або негативних наслідків, не вдаючись до превентивних заходів;
- недолік в поточному аналітичному процесі, який зосереджений більше на конкурентах, ніж на аналізі власних вразливих місць, що перешкоджає об'єктивній оцінці власних конкурентних переваг;
- відсутність критичного аналізу витрат на підтримку економічної безпеки підприємства та оцінки їхньої ефективності;
- пріоритетність фінансування заходів з безпеки, що «відтягує» ресурси для розвитку підприємства.

Також варто відзначити, що негативні впливи на систему економічної безпеки підприємства можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер у певних ситуаціях. Об'єктивний характер впливу в основному проявляється через дії персоналу, тоді як суб'єктивний випливає з недоліків в організації та координації праці всього підприємства.

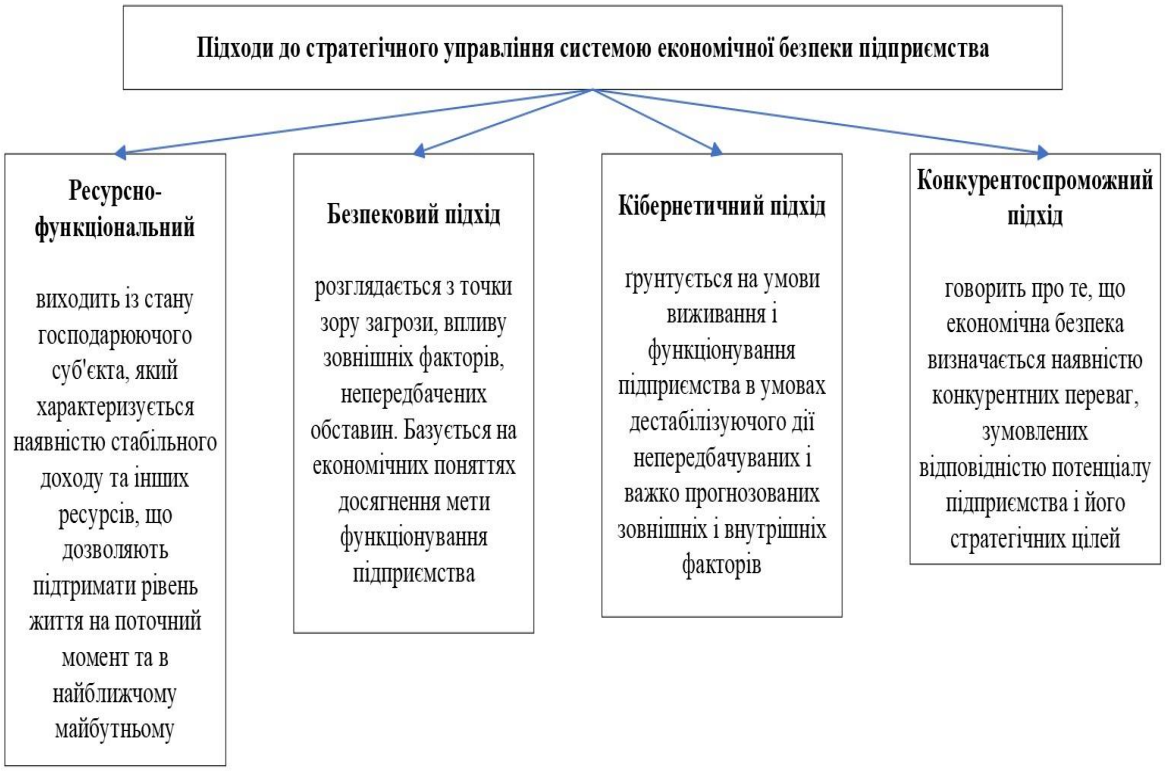
Основними причинами, що негативно впливають на роботу систему стратегічного управління економічною безпекою підприємства є [1]:

- цілеспрямовані або ненавмисні дії окремих співробітників, керівництва або колективу в цілому;
- форс-мажорні ситуації, тобто обставини непереборної сили.

Відповідно, варто виділити кілька підходів до формування стратегії безпеки підприємства (рис. 1.2).

Також вважаємо доцільним висвітлити дві фундаментальні стратегії в сфері стратегічного управління економічною безпекою підприємства, які опираються на два основні принципи. Опис цих стратегій виглядає наступним чином [3; 14]:

- перша стратегія зосереджена на захисті проти зовнішніх загроз та створенні безпекового середовища;
- друга стратегія базується на управлінських та економічних принципах, таких як оптимізація, прогрес, функціонування та інше.



Джерело: [18]

Рис. 1.2. Варіативність підходів до формування стратегії безпеки підприємства

Наступний етап нашого дослідження включає детальний розгляд та критичний аналіз різних стратегій забезпечення безпеки підприємства. Багато дослідників, як вітчизняних, так і закордонних, рекомендують використовувати наступні стратегії для забезпечення економічної безпеки [24]:

- договірну;
- матричну;
- інтегровану.

Такий підхід формування системи економічної безпеки передбачає існування стратегій, що грунтуються на антагоністичних позиціях, і не надає чітких рекомендацій щодо обставин застосування певної стратегії. Тому впровадження цього методу може нести в собі ризики та є доволі складним процесом. В результаті з'явилися пропозиції від експертів у галузі безпеки щодо таких стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства:

- оперативне реагування на постійно змінні загрози;
- прогнозування потенційних небезпек та загроз для діючого підприємства;
- компенсація понесених втрат та відновлення втрачених можливостей підприємства.

Саме цей метод дозволяє застосовувати та успішно реалізовувати вибрані стратегії забезпечення безпеки підприємства. Однак, він не передбачає всебічне впровадження зазначених стратегій, а також не гарантує повноцінного процесу підтримки економічної безпеки підприємства. Як зазначалось, поняття економічної безпеки є більш глибоким, ніж просто реагування на загрози, включаючи їх усунення, попередження, відновлення та повернення втрачених ресурсів.

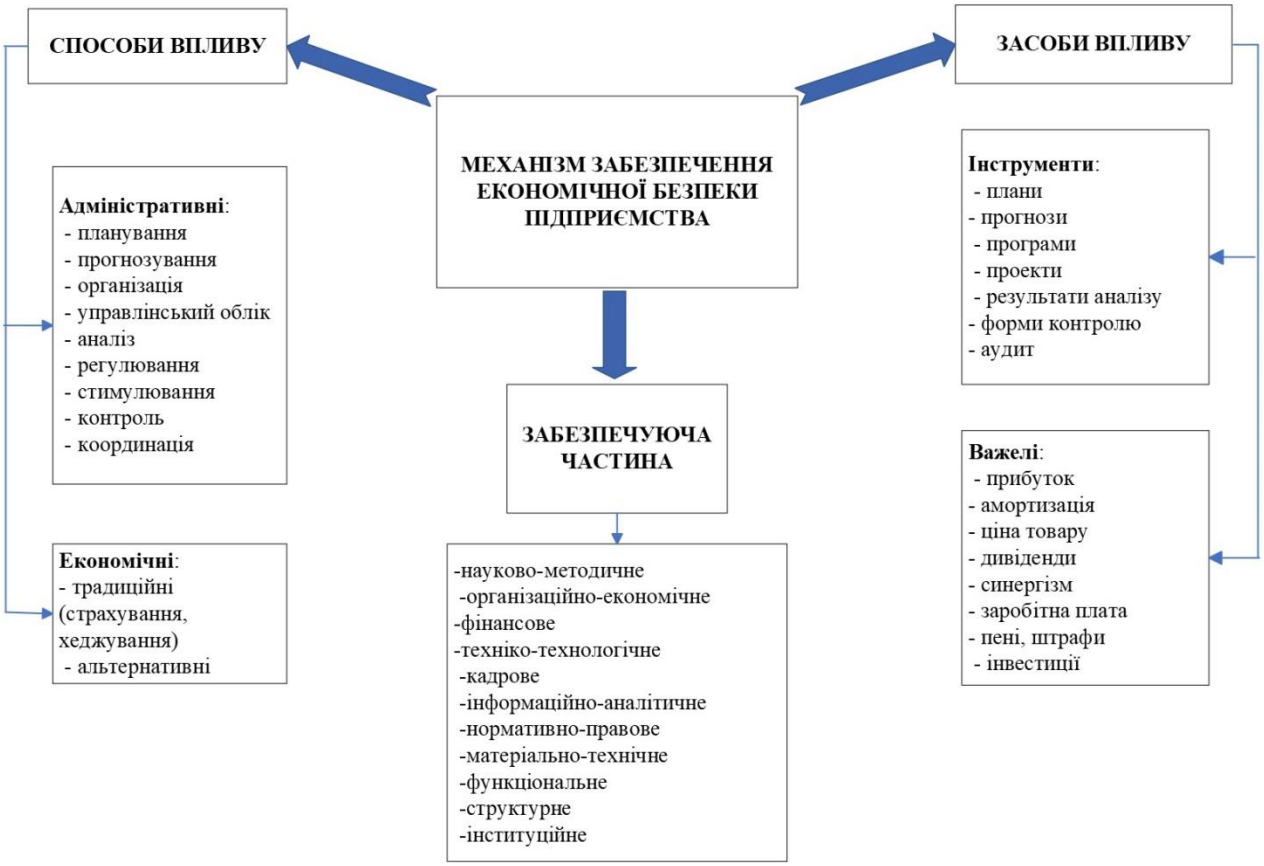
Особливо привертає увагу підхід, що заснований на взаємозв'язку між репутацією підприємства та його економічною безпекою. Це можна зобразити у вигляді матриці, де на перерізі знаходяться економічна безпека та ділова репутація підприємства. У контексті сучасного бізнес-середовища, де значення гудвілу зростає в контексті загальної вартості компаній, їх капіталізації та на біржових ринках, такий підхід є надзвичайно актуальним. Проте, ця методика має доволі вузьке сприйняття у широких колах і не вичерпує повної глибини значення ділової репутації, що може обмежувати достовірність аналізу.

Тому з'являються нові підходи для класифікації стратегій забезпечення безпеки підприємства. Нині, дослідники розробили доволі оригінальний та інноваційний підхід для класифікації стратегій забезпечення безпеки [4; 15]:

- стратегії, спрямовані на нейтралізацію безпосередніх загроз діяльності підприємства та попередження потенційних економічних ризиків;
- стратегії, метою яких є компенсація збитків, спричинених існуючими загрозами;
- стратегії, спрямовані на відшкодування збитків, завданих стабільності економічної безпеки підприємства.

Реалізація стратегії безпеки підприємства реалізується за рахунок механізму забезпечення безпеки підприємства (рис. 1.3). Загалом,

пропонований механізм передбачає наявність трьох складових – способи впливу, засоби впливу та забезпечення.



Джерело: [13; 16].

Рис. 1.3. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Основна проблематика вказаного методу класифікації стратегій лежить у невизначеності критеріїв та розмаїтих напрямків стратегічних дій. Відповідно, авторитетні фахівці у царині економічної безпеки пропонують альтернативні стратегії для зміцнення економічної безпеки:

- посилення прибутковості капіталу підприємства;
- створення і аккумуляція фінансових активів;
- забезпечення стабільності в економічному аспекті;
- надання гарантій для інвесторів;
- мінімізація фінансових загроз;
- створення сприятливих умов для інноваційного розвитку;
- забезпечення конкурентоспроможності;

- розробка заходів для протидії кризам всередині підприємства.

На наш погляд, така методика представляє собою комплексний та всеосяжний підхід, охоплюючи сутність і головні аспекти у цій галузі. Однак такий підхід може видатись обтяжливим і складним для реалізації в реальних умовах. Більше того, витрати на його впровадження можуть бути значними.

1.3. Методика оцінки стану та тенденцій економічної безпеки підприємства

Для аналізу економічної безпеки підприємства необхідні особливі засоби. Основний критерій оцінки економічної безпеки підприємства має відповідати кільком критичним вимогам [37]:

- визначеність чітких межових значень;
- можливість порівняння оцінок безпеки одного підприємства протягом різних періодів часу, а також порівняння з підприємства з інших секторів;
- легкість і доступність методу обрахунку, який має ґрунтуватися на доступних фінансових звітах, та його адаптивність.

Різноманітність та непередбачуваний характер впливів, як з боку внутрішнього, так і зовнішнього середовища, визначає вплив на економічну безпеку підприємства, що відображається у змінах його фінансових показників.

Детальний теоретичний розбір наукової літератури, присвяченої проблематиці безпеки, демонструє, що існує значна різноманітність методологічних підходів до визначення рівня економічної безпеки підприємства. Ці підходи розрізняються не тільки за алгоритмами обчислення вказаного рівня, але також за обсягами потрібних даних та вимогами до ресурсної бази. Це зумовлює актуальність порівняльного аналізу основних методик, що використовуються для таких обчислень. Щоб провести ефективний порівняльний аналіз, необхідно впровадити систематичну організацію та класифікацію доступних методів, щоб ідентифікувати найбільш

придатний для вимірювання рівня економічної безпеки лісогосподарського підприємства.

Основні методи, що застосовуються для визначення рівня економічної безпеки підприємства, можна систематизувати за деякими критеріями. Така систематизація сприятиме визначенню плюсів і мінусів кожного з розглянутих методів (рис. 1.4).

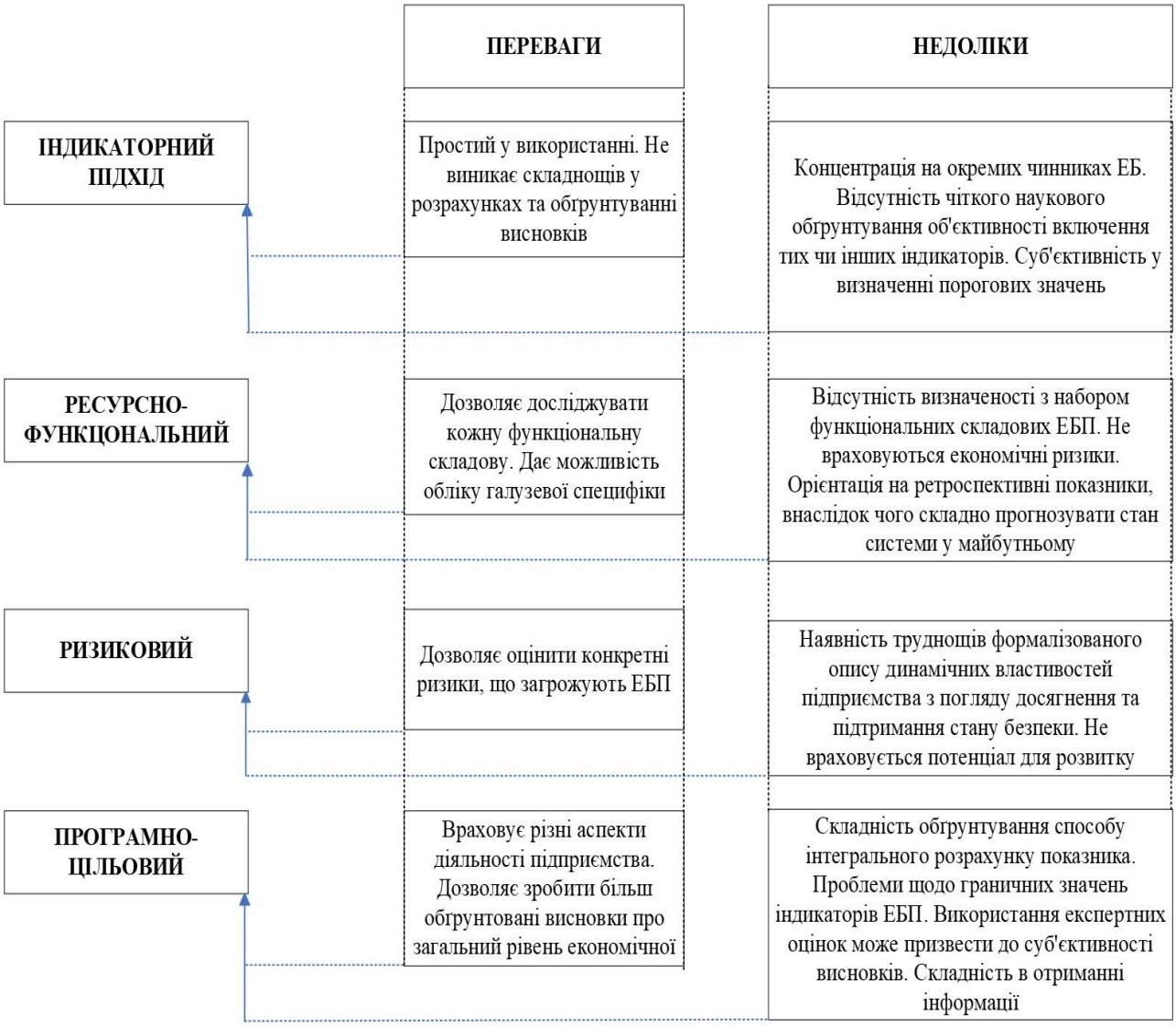


Рис. 1.4. Порівняльна характеристика основних методів оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Розглянемо ці методи більш ретельно. Зокрема, можна виділити індикаторний підхід, який базується на аналізі та оцінці економічного стану підприємства через порівняння фінансових показників його діяльності з

передбаченими індикаторами із встановленими пороговими значеннями. Вибір конкретних індикаторів залежить від характеру та сфери діяльності, до якого належить підприємство (галузь, тип діяльності тощо).

Підхід, заснований на оцінці оптимального використання ресурсів у ключових аспектах операційного процесу підприємства, передбачає, що його стабільність тісно пов'язана з ефективністю ресурсного управління.

Ризиковий підхід – це методика, що базується на ідентифікації та аналізі ризиків, притаманних бізнес-операціям підприємства, включає визначення ключових чинників ризику та оцінку їх потенційного негативного впливу.

Програмно-цільовий підхід, що полягає в агрегації індивідуальних даних для формування загальної картини економічної безпеки підприємства.

На підставі теоретичного огляду можна дійти висновку про відсутність універсальної методології для визначення рівня економічної безпеки підприємства, отже, пропонується застосувати такий підхід для аналізу економічної безпеки лісогосподарського підприємства, який включає декілька етапів.

На першому етапі необхідно визначити джерела отримання інформації. Зазвичай це включає аналіз фінансових звітів підприємства та ключових показників його діяльності.

Далі, на другому етапі, мають бути встановлені критерії для вимірювання рівня економічної безпеки підприємства.

На наступному етапі слід вибрати систему показників для оцінки економічної безпеки окремо взятої складової підприємства. В результаті проведеного аналізу вважаємо найбільш оптимальною систему показників, представлену в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Система показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Сутність показника
1	**2**	**3**
Фінансова складова		
Кавт – коеф. автономії	Сума власних коштів / загальна сума фінансування (загальний підсумок балансу)	Можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів
Кфін – коеф. фінансування	Залучені кошти / власний капітал	Відображає, яка кількість одиниць залучених коштів припадає на одиницю власних
Кпокр – коеф. Покриття	Оборотні активи / поточні зобов'язання підприємства	Показує здатність підприємства швидко розраховуватись з борговими зобов’язаннями
Кпокр – коеф. Покриття	Чиста виручки від реалізації / середньорічна величина дебіторської заборгованості	Показує швидкість обороту дебіторської заборгованості підприємства
Кокз– коеф. оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/середньорічна величина кредиторської заборгованості	Показує швидкість обороту кредиторської заборгованості підприємства за певний період
Кр. – коеф. рентабельності діяльності	Валовий прибуток / собівартість реалізованої продукції	Показує прибуток підприємства з кожної гривні, яка була витрачена на реалізацію продукції
Техніко-технологічна складова		
Квп – коеф. виробничої потужності	Річний фонд робочого часу / трудомісткість виробництва	Показує максимально можливий випуск продукції за певний час у встановленій номенклатурі й асортименті
Кзн – коеф. зносу	Сума зносу основних засобів / балансова вартість основних засобів	Відображає частку вартості основних засобів, яку списано на витрати виробництва попередніх періодів
К ФВ – фондовіддача	Обсяг виробництва у вартісному вираженні / середньорічна вартість основних засобів підприємства	Показує кількість одиниць виготовленої продукції у гривнях, що припадає на одиницю вартості основних фондів
Кінт – коеф. інтенсивного використання обладнання	Обсяг виготовленої продукції за певний період / виробнича потужність обладнання	Показує рівень використання виробничої потужності підприємства
Інтелектуальна та кадрова складова		
Кпл – коеф. плинності кадрів	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньооблікова чисельність працюючих	Показує рух кадрів на підприємстві, що обумовлено незадоволеністю працівників виробничою ситуацією або незадоволеність керівника підприємства виробничою поведінкою працівників

1	2	3
КП – продуктивність праці	Обсяг продукції / кількість праці, витраченої на її виробництво	Показує здатність робітників виробляти за одиницю робочого часу визначений обсяг продукції
К фоз. – фондоозброєність праці	Середньорічна вартість основних виробничих фондів / середньооблікова чисельність робітників	Характеризує рівень оснащеності працівників основними виробничими засобами
Кра – коеф. Раціоналізаторської активності	Кількість винаходів (раціональних пропозицій, ноу-хау тощо) / кількість працюючих	Показує частку пропозицій, що слугують підвищенню продуктивності праці, яка припадає на одного працівника
Кквал – коеф. співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	Висококваліфіковані працівники / загальна кількість працівників	Відображає рівень забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами
Екологічна складова		
Квик – коеф. перевищення нормативного обсягу викидів шкідливих речовин	Сумарний показник забруднення сумішшю речовин / дозволений для підприємства сумарний гранично допустимий обсяг викиду шкідливих речовин	Відображає ступінь перевищення реальних викидів шкідливих речовин в атмосферу над нормативними рівнями
Клюд – коеф. залюднення ареалу шкідливого впливу	Сума нормативної щільності населення і середня щільність населення у межах ареалу шкідливого впливу / середня щільність населення у межах ареалу шкідливого впливу	Показує рівень заселеності ареалу шкідливого впливу підприємства і потенційну небезпеку підприємства для населення

Джерело: [5; 6; 28; 29].

Отож, запропонована система показників може використовуватись, як найбільш оптимальна, для оцінки стану економічної безпеки лісогосподарського підприємства [2; 27]. Алгоритм же розрахунку передбачає розрахунок окремих показників – складових економічної безпеки підприємства, та розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

Висновки до першого розділу

Реалізовано теоретичний аналіз, в результаті якого встановлено, що концепція економічної безпеки підприємства має ширший спектр та охоплює: захист від внутрішніх та зовнішніх ризиків; ефективне використання ресурсів і потенціалу підприємства; генерація конкурентних переваг; відстоювання та захист економічних інтересів.

Проведено структуризацію суб'єктів економічної безпеки підприємства залежно від критеріїв: належності, участі у забезпеченні економічної безпеки підприємства, форми власності та підпорядкування. Встановлено також основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства: фінансова діяльність; персонал; вплив на довкілля; фізична безпека; соціальна відповідальність; позиціонування на ринку; виробнича діяльність компонент.

Здійснено аналіз підходів щодо теоретичної характеристики поняття «економічна безпека підприємства», що дозволило синтезувати основні завдання системи економічної безпеки підприємства: забезпечення ефективного фінансового управління підприємством; забезпечення технологічної конкурентоспроможності; ефективне управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу та інтелектуального потенціалу; зменшення негативного впливу на довкілля; надійний правовий захист всіх сфер діяльності підприємства; захист інформаційного середовища, комерційної таємниці, забезпечення інформаційної безпеки підприємства; безпека персоналу, майна, обладнання і комерційних інтересів підприємства.

Проаналізовано та проведено характеристику основних підходів до формування стратегії безпеки підприємства, виокремлено їх основні переваги і недоліки, що дало змогу здійснити критичний аналіз та сформувати їх стратегічне призначення – захист проти зовнішніх загроз та створенні безпекового середовища для оптимізації, прогресу та підвищення ефективності функціонування.

Здійснено критичний аналіз теоретичних підходів щодо формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства та запропоновано удосконалену теоретичну модель такого механізму, яка передбачає наявність трьох складових – способи впливу, засоби впливу і забезпечення.

Проведений детальний теоретичний розбір наукових розвідок, присвячених проблематиці безпеки, показав наявність різноманітних методологічних підходів до визначення рівня економічної безпеки підприємства. В результаті, виокремлено основні підходи: індикаторний, ресурсно-функціональний, ризиковий та програмно-цільовий, здійснено їх характеристику в розрізі основних переваг та недоліків. На основі проведеного аналізу запропоновано оптимальний підхід до оцінки стану економічної безпеки лісогосподарського підприємства, який передбачає такий алгоритм: визначення джерел отримання інформації; встановлення критеріїв для оцінювання стану економічної безпеки підприємства; формування системи показників для оцінки стану економічної безпеки підприємства, розрахунок окремих показників стану економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Характеристика Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Сколівське ДЛГП «Галсільліс» – це дочірнє підприємство Обласного комунального підприємства «Галсільліс», займається веденням лісового господарства. Розташоване підприємство у межах Стрийського району Львівської області. Форма власності підприємства – комунальна. Загалом ліси, що належать підприємству є власністю громад та розташовані, здебільшого, в межах колишнього (до проведення адміністративної реформи) Сколівського району. Загальна площа лісових масивів підприємства становить 12 628,3 гектара, вони розташовані на території Центральноєвропейської провінції, Східно-Карпатської гірської під провінції широколистяних лісів [33].

Основним видом діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є ведення лісового господарства та продаж лісопродукції.

Офіс дочірнього державного лісогосподарського підприємства «Галсільліс» знаходиться у місті Сколе. Підприємство було засноване у 20001 році на базі Сколівського міжгосподарського лісгоспу, який вже припинив функціонування. Така реорганізація призвела до утворення двох нових дочірніх підприємств: Славського та Сколівського ДЛГП. Структура лісових угідь включає розподіл їх на квартали (119) та виділи (3209). Також зауважимо, що ліси підприємства можна структурувати наступним чином [33]:

- 61,8 га ліси рекреаційно-оздоровлюючого призначення;
- 4640,0 га покривають лісові насадження захисного призначення;
- 7935,2 га відведено під ліси експлуатаційного призначення.

В результаті аналізу здійснено також аналіз вікової структури лісів, який показує таку структуру [33]:

- 30,7 % (3530,7 га) молоді лісові насадження;
- 60,4 % (6944,08 га) середньовікові лісові насадження;
- 8,8 % (1011,06 га) пристигаючі лісові насадження;
- 0,1 % (7,8 га) перестиглі лісові насадження.

Важливо відзначити основні кліматичні умови географічної території, де розташоване Сколівське ДЛГП «Галсільліс», оскільки ці фактори суттєво впливають на продуктивність лісогосподарських робіт. Загалом клімат є помірно континентальний із середнім рівнем опадів. Такий клімат загалом є сприятливим для вирощування здебільшого хвойних порід дерев.

В процесі аналізу було проаналізовано також рівень наявності транспортних засобів на підприємстві, що склав 100%. Водночас, рівень забезпеченості персоналом становить лише 90%. Наявний кадровий дефіцит вдається компенсувати завдяки укладанням договорів підряду із представниками місцевого приватного бізнесу та тимчасовому найму працівників. Більш того, основним способом виконання лісогосподарських робіт є бригадний.

Щодо інтенсивності ведення лісового господарства на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» варто зазначити, що вона має зростаючу динаміку (рис. 2.1). У натуральному вимірі зростання обсягів лісокористування становить 1,66тис. $м^3$ за період 2022-2023 років. При цьому середній обсяг лісокористування з 1 гектару вкритих лісовою рослинністю ділянок становить відповідно 2,77 та 2,98 $м^3$ за аналізований період.

Важливим напрямом діяльності підприємства є напрям відтворення лісів та їх захисту, що реалізується в контексті політики екологізації лісокористування та забезпечення сталого розвитку лісового господарства. Основними ж напрямами відтворення лісів є створення лісових культур та сприяння лісовому відтворенню (рис. 2.1).

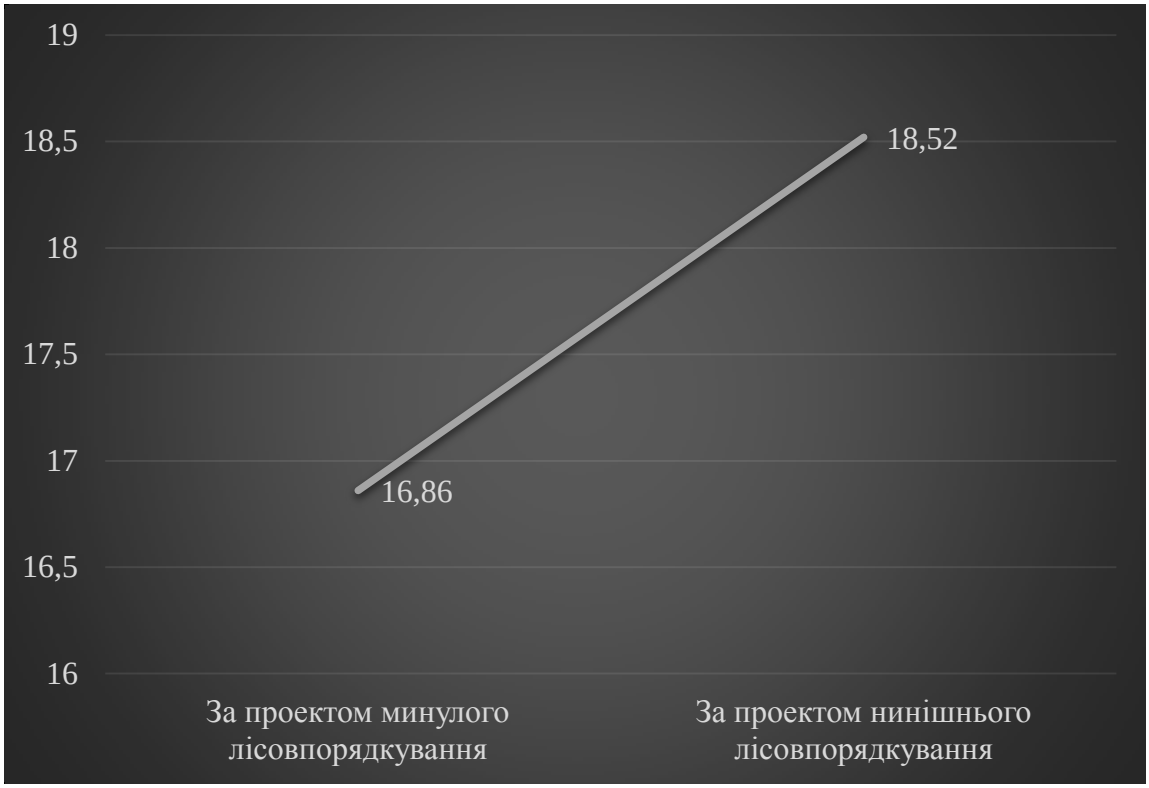


Рис. 2.1. Обсяги лісокористування



Рис. 2.2. Структура відтворення лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Проведемо також аналіз лісозаготівлі та розглянемо її структуру (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура лісозаготівлі

Як видно з діаграми близько 2/3 від загальної кількості становлять рубки головного користування. Рубки догляду за лісом становлять близько 1/5 від загальної кількості, решту – інші види рубок.

В межах аналізу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» проведемо також аналіз лісів підприємства за критерієм віку. Відповідно, вікову структуру підприємства представимо графічно на рисунку 2.4.

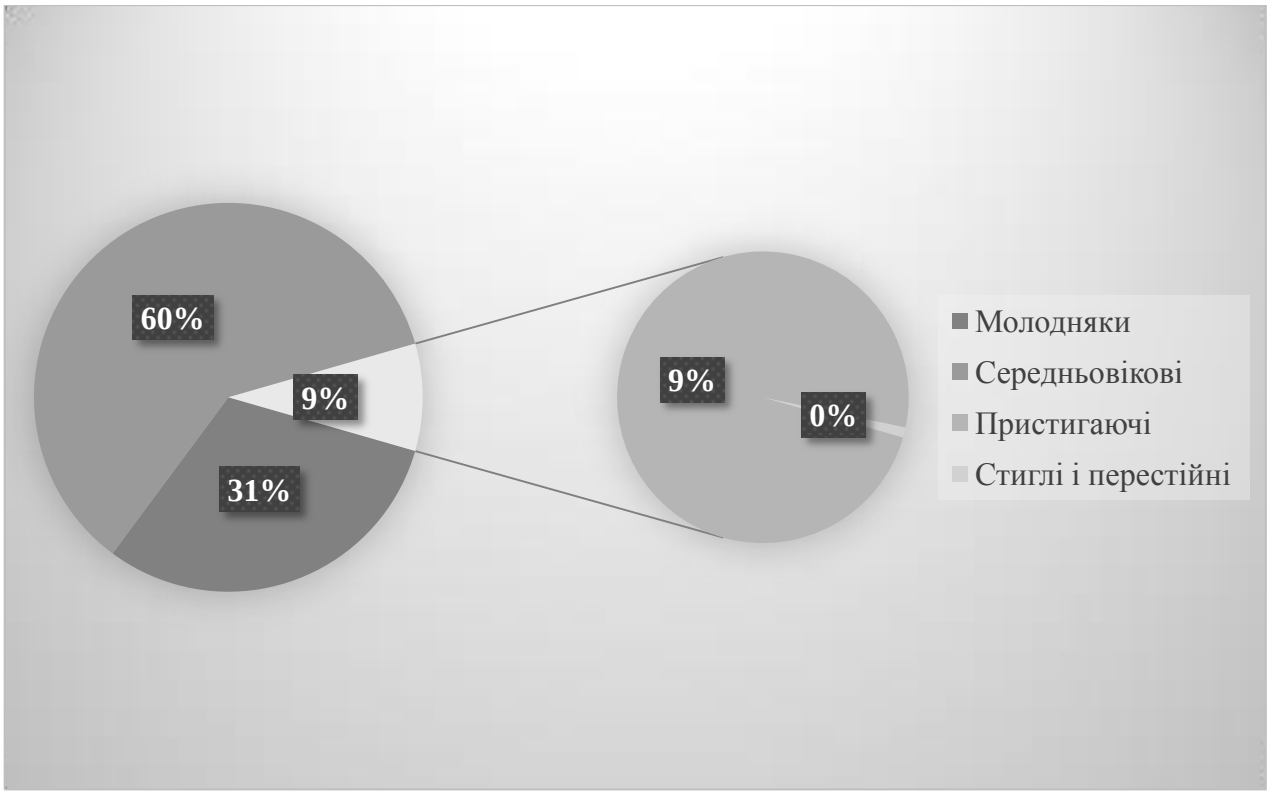


Рис. 2.4. Вікова структура лісів Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Структура Сколівського ДЛГП «Галсільліс» включає чотири лісництва, а також нижній склад та автотранспортний гараж. Важливо відзначити, що участь підприємства у економіці регіону дуже значима, а його важливість для економічної безпеки краю також велика. Незважаючи на те, що головною продукцією підприємства є деревина, Сколівське ДЛГП «Галсільліс» активно використовує й інші лісові ресурси для отримання прибутку, такі як гриби, ягоди, хвоя, смола, березовий сік та інше. До того ж підприємство є одним із найбільших платників податків до місцевого бюджету та виконує важливу соціальну функцію, беручи участь у соціальних проектах, ініційованих органами влади та волонтерськими організаціями. Варто також зауважити, що працівники та керівництво підприємства активно підтримують Збройні Сили України у протистоянні агресору.

За прикладом інших лісогосподарських підприємства України, Державне лісогосподарське підприємство «Галсільліс» організовує лісозаготівлі та лісоексплуатацію згідно з принципами сталого розвитку. Одним з прикладів застосування концепції сталого лісокористування є впровадження добровільної сертифікації лісів UCIF. Ліси підприємства мають вагоме значення у еколого-економічній системі області, виконуючи функцію «екологічного захисника» та запобігаючи ерозії, повеням, затопленням, ерозії ґрунтів та іншому. Крім того, ліси важливі для рекреації та мають значення у розвитку рекреаційних та туристичних можливостей в регіоні.

2.2. Аналіз стану економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Цей підрозділ нашого дослідження буде присвячено аналізу стану та тенденцій економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Такий аналіз дозволить встановити основні «зони ризику» в діяльності підприємства та його системи економічної безпеки. Результати такого аналізу стануть основою для формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Зазначений аналіз проведемо відповідно до запропонованого алгоритму у підрозділі 1.3. Отож, розпочнемо із показників оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства. Зазначена складова передбачає, перш за все, розрахунок показників стану та ефективності використання основних фондів Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Розрахунок фондовіддачі проведемо за формулою [29]:

$$Ф_{від} = \frac{В}{ОЗ_{с.р.}}, \text{ до зростання} \qquad (2.1)$$

де: *В* – валова дохід від реалізації продукції, товарів та послуг без врахування податку на додану вартість (ПДВ), грн;

ОЗ с. р. – середньорічна вартість основних фондів підприємства, грн.

$$Ф_{від} = \frac{11350}{7056} = 1{,}6$$

Розрахунок показника фондовіддачі основних фондів підприємства показав результат 1,6. Таке значення є задовільним для Сколівського ДЛГП «Галсільліс», оскільки його порогове значення становить більше 1,0. Таким чином, фондовіддача основних фондів підприємства не є «зоною ризику» для досліджуваного підприємства. Проте, варто зазначити, що здебільшого основні фонди підприємства мають високий рівень фізичного та морального зносу та потребують капітального оновлення, що посилило б ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Наступним для розрахунку стане показник фондоозброєності підприємства (Фозб.). Його розрахунок проведемо за формулою:

$$Ф_{озб} = \frac{ОЗ_{с.р.}}{Ч_{с.с}}, \text{ до зростання} \qquad (2.2)$$

де: *ОЗ с. р.* - середньорічна вартість основних фондів підприємства, грн;

Ч с. с. - середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб.

$$Ф_{озб} = \frac{7056}{54} = 130,67$$

Значення показника фондоозброєності праці (Фозб.) підприємства становить 130,67 що не є критичним для його діяльності, оскільки порогове значення показника:

$$Ф_{озб} > 1.$$

Наступним кроком нашого аналізу стане розрахунок показника енергоємності продукції ($Е_п$).

$$E_п = \frac{E_в}{B}, \qquad 5\text{-}7\% \qquad (2.3)$$

де: E_B – витрати енергії, грн.

B – виручка від реалізації без урахування ПДВ, грн.;

$$E_п = \frac{690,3}{11350} * 100\% = 6,07\ \%$$

Показник енергоємності продукції становить 6,07 %, в той час як його нормативне значення коливається у діапазоні 5-7%. Відповідно, його значення не становить потенційної загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Перейдемо до розрахунку коефіцієнту браку у процесі реалізації виробничої діяльності ($К_{бр}$):

$$K_{бр} = \frac{B_б}{СРП} \times 100\%, \ 1\text{-}3\% \qquad (2.4)$$

де: $B_б$ – загальна вартість продукції, що зазнала браку, грн;

$СРП$ – загальна собівартість реалізованої продукції, грн.

$$K_{бр} = \frac{310,8}{7912} \times 100\% = 3,9\ \%$$

Розрахований коефіцієнт браку продукції ($К_{бр}$) на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» становить 3,9 %, при його пороговому значенні 1-3%. З огляду на це, можна констатувати про наявність потенційної загрози для діяльності підприємства, проте значення коефіцієнту браку продукції не є вкрай критичним для підприємства.

Перейдемо до аналізу іншої групи показників – інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства. Одним із таких показників стане показник – коефіцієнт укомплектованості кадрами.

Коефіцієнт укомплектованості кадрами ($К_{ук}$) розраховується за формулою:

$$К_{ук} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{шт}}, \qquad \text{наближено до 1,} \qquad (2.5)$$

де: $Ч_{ф}$ – чисельність працівників на підприємстві (фактична), осіб

$Ч_{шт}$ – чисельність працівників на підприємстві (згідно штатного розпису, осіб)

$$К_{ук} = \frac{51}{54} = 0{,}94$$

З результатів розрахунку бачимо, що показник укомплектованості підприємства кадрами ($К_{ук}$) складає 0,94. Таке його значення знаходиться в межах порогового значення та не є загрозливим для підприємства.

Проведемо також розрахунок коефіцієнта плинності кадрів на підприємстві ($К_{плин}$):

$$К_{плин} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с}}, \text{ до зменшення} \qquad (2.6)$$

де: $Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників за звітний період, осіб

$Ч_{с.с}$ – середньоспискова чисельність працівників за звітний період, осіб

$$К_{плин} = \frac{6}{54} = 0{,}11$$

Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів ($К_{плин}$) на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» засвідчив відсутність загроз. Оскільки аналізований коефіцієнт становить 0,11 та знаходиться в межах допустимих значень.

Важливим є також встановлення продуктивності праці (П) на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»:

$$П = \frac{П_п}{Ч_{с.с}}, \text{ до зростання} \qquad (2.7)$$

де: *Пп* – обсяг виготовленої продукції на підприємстві, грн.

$Ч_{с.с}$ – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб:

$$П = \frac{11350}{54} = 210\ 185$$

На досліджуваному підприємстві продуктивність праці становить 210,185. Тобто, загалом в рік один працівників продукує 210 185 грн. Таке значення аналізованого показника не є критичним, проте доволі низьким.

Тому, виникає необхідність у розрахунку показника – коефіцієнт (матеріальної) мотивації ($К_{мотив}$), що відображає рівень вмотивованості працівників.

$$К_{мотив} = \frac{З_ф}{З_{рин}}, \text{ максимально близько до 1} \qquad (2.8)$$

де: $З_ф$ – середня зарплата по підприємству (фактична), грн.

$З_{рин}$ – середньогалузева,середня зарплата у галузі/на ринку, грн.

$$К_{мотив} = \frac{12500}{17100} = 0,73$$

Показник вмотивованості на підприємстві складає 0,73. Його порогове значення становить >1. Такі результати свідчать про недостатній рівень вмотивованості працівників підприємства та про наявність внутрішньої загрози для Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

В контексті дослідження інтелектуального рівня працівників підприємства проведемо розрахунок коефіцієнта інтелектуального рівня працівників ($К_{інт.р}$) за формулою:

$$К_{інт.р} = \frac{Ч_{р.в.к}}{Ч_{с.с}}$$, до зростання (2.9)

$Ч_{р.в.к}$ – чисельність працівників з високою кваліфікацією (освітою), осіб;

$Ч_{с.с}$ – середньоспискова чисельність працівників на підприємстві, осіб.

$$К_{інт.р} = \frac{44}{54} = 0{,}81$$

Варто зазначити, що коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($К_{ін.р}$) підприємства становить 0,81. Таке значення знаходиться поза межами безперого поля цього показника. Тому підприємство потребує заходів для підвищення рівня кваліфікації працівників. Водночас, варто зауважити, що підприємство немає потреби у 100 % забезпеченні працівниками з вищою освітою, оскільки значна частка робіт передбачає їх виконання за умови наявності відповідної робітничої професії.

Перейдемо до аналізу екологічної складової системи безпеки підприємства. тобто проведемо розрахунок показників «екологічного тиску» та рівня забруднення навколишнього природного середовища.

Отож, коефіцієнт «екологічного тиску» ($К_{с.б.}$) розрахуємо за формулою:

$$К_{е.б.} = \frac{В_{утил.}}{В_{вам.}}$$, до зменшення (2.10)

де: $В_{утил.}$ – вартість утилізації відходів, в результаті діяльності підприємства, грн.;

$В_{вал.}$ – валові витрати підприємства, грн.

$$К_{е.б.} = \frac{12}{7912} = 0{,}0016$$

Коефіцієнт «екологічного тиску» становить 0,0016, що не критичним для підприємства та не становить екологічну загрозу.

Коефіцієнт забруднення середовища ($К_{з.}$) розрахуємо за формулою:

$$К_{з.} = \frac{В_{ек.зб.}}{В_{вал.}}$$, до зменшення (2.11)

де: $В_{ек. зб.}$ – вартість екологічних зборів, грн.

$В_{вал.}$ – валові витрати підприємства, грн.

$$К_{з.} = \frac{121}{7912} = 0{,}015$$

Отримані результати розрахунків екологічної складовою системи безпеки підприємства не є критичними та не свідчать про потенційні загрози для підприємства.

Завершальним етапом аналізу стане розрахунок показників рентабельності Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

Розрахуємо значення показника рентабельності активів ($Р_а$). Він відображає ефективність управління активами підприємства, розрахунок проведемо за формулою:

$$Р_а = \frac{П_{з(ч)}}{К_а} \cdot 100$$, > 0,65·*r*, *r* = 14,5% (2.12)

де $П_{з(ч)}$ – чистий прибуток підприємства;

$К_а$ – балансова вартість активів підприємства;

r – облікова ставка НБУ, %

$$Р_а = \frac{2189}{22895} \cdot 100 = 9{,}6\ \%$$

Оскільки, облікова ставка НБУ становить 14,5 % то порогове значення аналізованого показника становить 0,65·14,5% = 9,42%. Відповідно рентабельність активів підприємства знаходиться в межах нормативного значення, проте показник рентабельності потребує заходів щодо його покращення.

Проведемо також розрахунок показника рентабельності продукції ($Р_п$). Для цього використаємо формулу:

$$P_п = \frac{П_{рп}}{C_{рп}} \cdot 100 \text{ , } > 10\% \qquad (2.13)$$

де: $П_{рп}$ – прибуток від реалізації продукції за поточний період;

$C_{рп}$ – собівартість реалізованої продукції.

$$P_п = \frac{2189}{7912} \cdot 100 = 27{,}7\ \%$$

Показник рентабельності продукції підприємства становить 27,7 %, що перевищує його безпекове значення – більше 10 %.

На завершення проаналізуємо значення показника рентабельності продажів, який можна розрахувати за формулою:

$$P_п = \frac{П_{рп}}{П_ч} \cdot 100 \text{ , } > 20\% \qquad (2.14)$$

де $П_{рп}$ – прибуток від реалізації продукції за звітний період;

$П_{з(ч)}$ – чистий прибуток підприємства за звітний період.

$$P_п = \frac{2189}{11350} \cdot 100 = 19{,}3\ \%$$

Показник рентабельності продажів знаходиться в зоні небезпеки, оскільки його порогове значення складає більше 20 %.

2.3. Формування стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Процес формування стратегії безпеки підприємства слід розпочинати із визначення основних загроз для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс», які було ідентифіковано на попередньому етапі нашого дослідження в результаті реалізації аналізу за обраною методикою. Методика передбачала розрахунок системи показників за певними складовими (економічна, соціальна, екологічна, техніко-технологічна тощо), порівняння отриманих результатів із нормативними значеннями та встановлення загроз. Окреслені загрози стануть ідентифікаторами основного вектору безпекової діяльності підприємства, що, своєю чергою сприятиме протидії цим загрозам та підвищенню рівня економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Загалом, підприємство займається вирощуванням та заготівлею деревини. За організаційно-правовою формою є дочірнім підприємством Обласного комунального спеціалізованого підприємства «Галсільліс». Варто зауважити, що обласне управління займається формуванням стратегії розвитку лісогосподарських підприємств, які входять до його складу. Проте, стратегія безпеки обласного управління передбачає формування локальних стратегій розвитку окремих лісогосподарських підприємств [42]. Відповідно, ідентифіковані загрози для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» стануть підґрунтям для формування стратегії розвитку Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Стратегія ж розвитку ОКС ЛГП «Галсільліс» ґрунтується на стратегіях розвитку окремих лісогосподарських підприємств, що входять до складу обласного управління.

Відповідно, у таблиці 2.1 представлено основні загрози для функціонування Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Таблиця 2.1.

Результати аналізу загроз діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

№	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення	Висновки
1	Коефіцієнт продуктивності праці	-	210,19	Коефіцієнт продуктивності праці становить загрозу для діяльності підприємства
2	Коефіцієнт (матеріальної) мотивації ($К_{мотив}$),	>1	0,73	Коефіцієнт (матеріальної) мотивації є меншим за нормативне значення, відповідно становить загрозу для економічної безпеки підприємства
3	Коефіцієнт браку	1-3 %	3,9 %	Коефіцієнт браку становить 3,9 та є більшим нормативного значення 1-3 %, що становить загрозу для підприємства
4	Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($К_{інт. р}$)	>1	0,81	Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників становить 0,81, що є меншим за нормативне значення цього показника, отже становить загрозу для підприємства
5	Коефіцієнт рентабельності продажів	> 20	19,3	Коефіцієнт рентабельності продажів становить загрозу для безпеки підприємства, оскільки його значення є меншим за нормативне

Джерело: розроблено автором.

За результатами реалізованого аналізу, в межах запропонованого алгоритму дослідження, було виокремлено п’ять ключових загроз для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Як уже зазначалося, ці заходи протидії цим загрозам стануть орієнтирами для формування безпекової діяльності підприємства та підґрунтям стратегії безпеки підприємства. для формування стратегії безпеки підприємства варто також визначити основні етапи процесу формування стратегії безпеки (рис. 2.5).

Провівши формування основних етапів процесу створення стратегії безпеки перейдемо до формування теоретичної моделі реалізації стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс» (рис. 2.6).

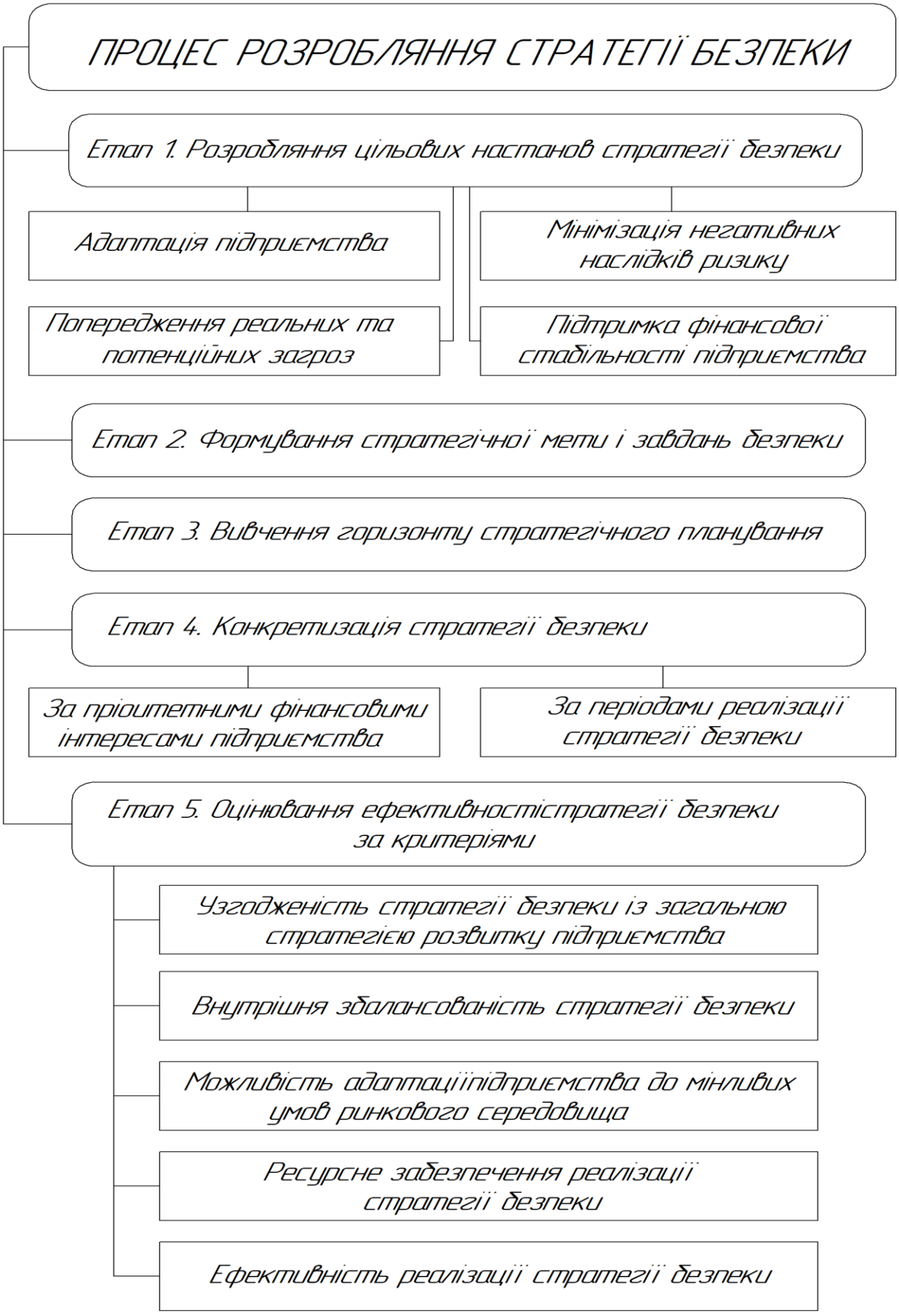


Рис. 2.5. Етапи процесу розробляння стратегії безпеки підприємства

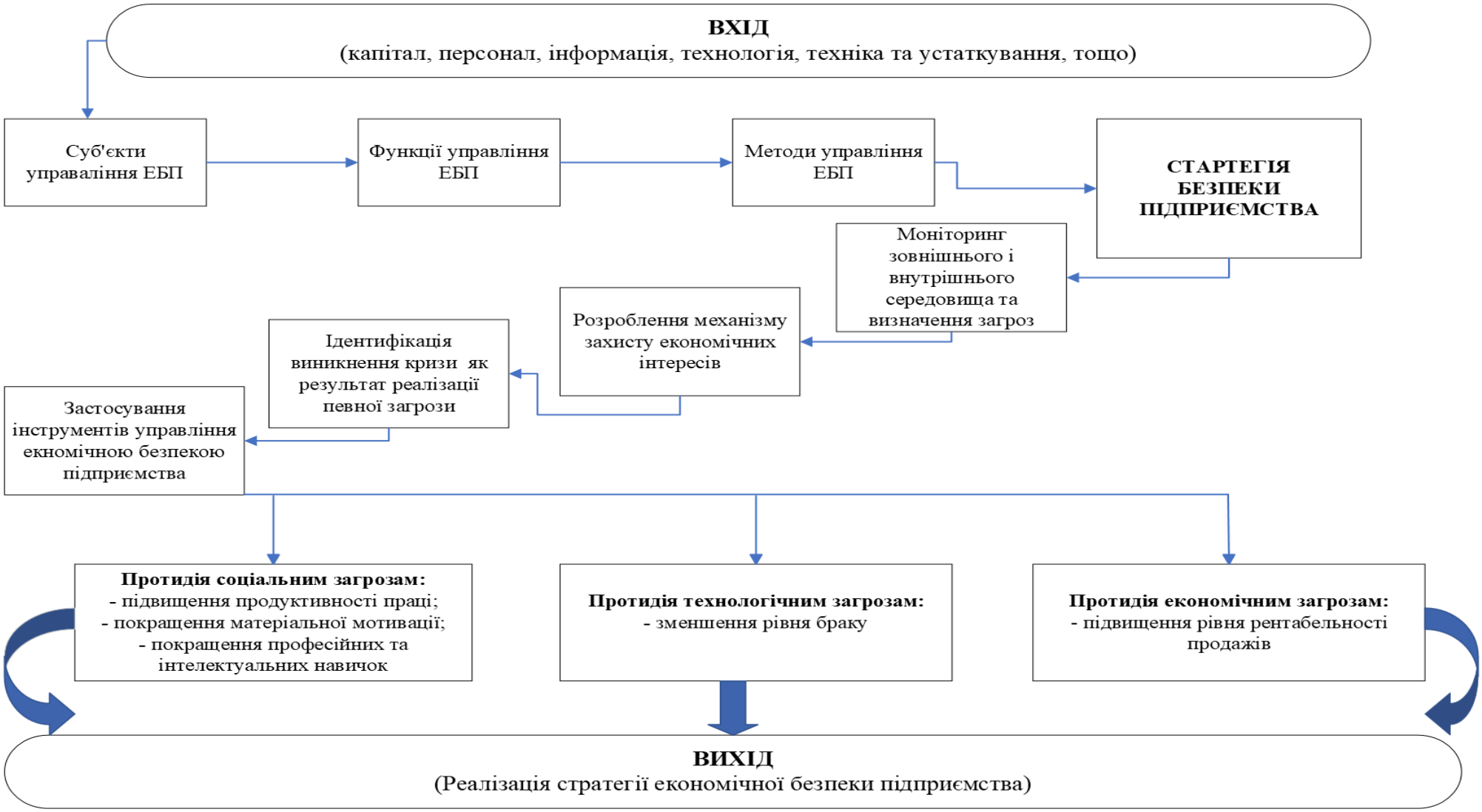


Рис. 2.6. Теоретична модель реалізації стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Більш того, розроблений алгоритм формування стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс» може стати орієнтиром для використання іншими лісогосподарськими підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс».

На завершальному етапі дослідження конкретизуємо перелік безпекових заходів, які слід реалізувати для протидії визначеним загрозам діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Загроза щодо зменшення продуктивності праці. Зменшення рівня продуктивності праці на підприємстві спричинено застарілими та малопродуктивними технологіями лісозаготівель та обладнанням. Варто зауважити, що застарілі основні фонди та використовувані технології є також основною причиною значного рівня браку продукції Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Для ефективної протидії ідентифікованим загрозам потрібно провести оновлення основних фондів підприємства та технологій лісозаготівель та деревообробки. Таке оновлення вимагає значного обсягу капітальних інвестицій. Для залучення інвестицій потрібно або володіти власними коштами, або залучити інвесторів. Обидві варіанти вкрай важко реалізувати у сучасних умовах, війна, економічна криза тощо. Тому, пропонується вирішити проблему шляхом доручення Сколівського ДЛГП «Галсільліс» до програми сертифікації лісів Forest Stewardship Council (FSC). Суть цієї програми полягає у проведенні сертифікації лісів підприємства відповідно до нормативів ЄС, що сприятиме веденню екологічно безпечної, соціально захищеної та економічно привабливої діяльності лісогосподарського підприємства. перевагою такої програми є система «бонусів», які отримує підприємство. Перш за все, це можливість отримати грантові кошти для оновлення основних фондів (до 25% вартості виробничих фондів), отримання кредитів на пільгових умовах (до 75 % вартості виробничих фондів). Отож, приєднання до програми дасть змогу оновити обладнання та технологію, таким чином запобігши браку та збільшивши продуктивність праці.

Щодо протидія загрозі (низький рівень матеріальної мотивації праці). вона виникає через занижену заробітну плату працівників Сколівського ДЛГП

«Галсільліс», вона є нижчою порівняно з загальноприйнятими стандартами у лісовому секторі. Це створює неблагополучний клімат для розвитку професійних навичок серед персоналу, спонукає до збільшення плинності та зниження рівня їх кваліфікації. Саме тому, на нашу думку, на підприємстві спостерігається прояв іншої загрози – низький коефіцієнт інтелектуального розвитку працівників. Відповідно, пропонується підвищення заробітної плати на 20 % до рівня, що відповідає середньому по галузі. Кошти на збільшення фонду оплати праці виділятимуться за рахунок коштів, вивільнених внаслідок зростання продуктивності праці та зменшення відсотку браку. Частину фонду оплати праці пропонується також спрямувати на оплату курсів підвищення кваліфікації, що матиме позитивний вплив на інтелектуальний розвиток та професійні навички працівників.

Для підвищення рентабельності продажів варто реалізувати пропозиції:

- оптимізувати витрати на виробництво та логістику;
- збільшення доданої вартості продукції – сформувати оптимальний рівень переробки деревини аби збільшити додану вартість;
- здійснити аналіз асортименту продукції та відмовитись від низькорентабельної продукції;
- удосконалити маркетингову політику просування продукції шляхом диверсифікації каналів збуту, включаючи цифрові платформи.

Варто також наголосити, що оновлення основних фондів підприємства сприятиме зростанню продуктивності та зниженню витрат, що своєю чергою підвищить рентабельність продажів. Отримання сертифікатів якості лісів FSC також сприятиме покращенню іміджу продукції та довіри до підприємства.

Висновки до другого розділу

Здійснено загальну характеристику досліджуваного підприємства Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Встановлено, що протягом 2021-2022 рр. простежується значне зростання обсягів лісозаготівель – 10 %. Важливим

напрямом діяльності підприємства є екологізація діяльності в контексті національної програми сталого розвитку лісової галузі. На підприємстві реалізуються заходи щодо створення лісових культур та сприяння природньому поновленню. Проаналізовано вікову структуру лісів Сколівське ДЛГП «Галсільліс» та визначено, що понад 60 % лісів є пристигаючими, що забезпечує вагомий потенціал розвитку лісового господарства.

Проведено аналіз безпекового стану Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Відповідно, до запропонованої системи показників було проведено розрахунки та визначено ті показники, значення яких є загрозливим для підприємства: коефіцієнт продуктивності праці; коефіцієнт матеріальної мотивації; коефіцієнт браку; коефіцієнт інтелектуального рівня працівників; коефіцієнт рентабельності продажів.

Запропоновано основні етапи процесу формування стратегії безпеки організації, що передбачають: розробляння цільових настанов стратегії безпеки; формування стратегічної мети і завдань системи безпеки підприємства; вивчення горизонту стратегічного планування підприємства; конкретизація стратегії безпеки; оцінювання ефективності стратегії безпеки за обраними критеріями.

Розроблено теоретичну модель реалізації стратегії безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс», яка представлена в розрізі: функцій суб’єктів реалізації стратегії безпеки; методів управління системою економічної безпеки підприємства; алгоритму реалізації стратегії безпеки підприємства та основних заходів протидії загрозам – економічним (підвищення рівня рентабельності продажів); технологічним (зменшення рівня браку); соціальним (підвищення продуктивності праці, покращення матеріальної мотивації та професійного рівня працівників). Розроблені деталізовані пропозиції для усунення ідентифікованих загроз.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано теоретичні засади формування стратегії безпеки організації. В результаті, здійснено структуризацію суб'єктів економічної безпеки підприємства залежно від критеріїв: належності, участі у забезпеченні економічної безпеки підприємства, форми власності та підпорядкування. Встановлено також основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства: фінансова діяльність; персонал; вплив на довкілля; фізична безпека; соціальна відповідальність; позиціонування на ринку; виробнича діяльність компонент.

Виокремлено основні завдання системи економічної безпеки підприємства та проведено критичний аналіз основних підходів до формування стратегії безпеки підприємства, що дозволило сформувати їх стратегічне призначення – захист проти зовнішніх загроз та створенні безпекового середовища для оптимізації, прогресу та підвищення ефективності функціонування.

Грунтуючись на результатах теоертичного аналізу розроблено удоскоанлену теоретичну модель механізму забезпечення економічної безпеки підприємства, який передбачає наявність трьох складових – способи впливу, засоби впливу і забезпечення.

Виокеремлено основні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства: індикаторний, ресурсно-функціональний, ризиковий та програмно-цільовий, здійснено їх характеристику в розрізі основних переваг та недоліків, що дало змогу сформувати оптимальний підхід до оцінки стану економічної безпеки лісогосподарського підприємства, який передбачає такий алгоритм: визначення джерел отримання інформації; встановлення критеріїв для оцінювання стану економічної безпеки підприємства; формування системи показників для оцінки стану економічної безпеки підприємства, розрахунок окремих показників стану економічної безпеки підприємства.

Здійснено загальну характеристику Сколівське ДЛГП «Галсільліс» в результаті якої встановлено значне зростання обсягів лісозаготівель (10 %) за

період 2021-2022 рр., проаналізовано вікову структуру лісів Сколівське ДЛГП «Галсільліс» та визначено, що понад 60 % лісів є пристигаючими, отримані результати дозволили зробити теоретичне узагальнення про значний потенціал розвитку підприємства.

Здійснено аналіз тенденцій та стану економічної безпеки Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та встановлено основні загрози для його діяльності: коефіцієнт продуктивності праці; коефіцієнт матеріальної мотивації; коефіцієнт браку; коефіцієнт інтелектуального рівня працівників; коефіцієнт рентабельності продажів.

Розроблено та обґрунтовано доцільність реалізації стратегії безпеки підприємства, що передбачає такий алгоритм: розробляння цільових настанов стратегії безпеки; формування стратегічної мети і завдань системи безпеки підприємства; вивчення горизонту стратегічного планування підприємства; конкретизація стратегії безпеки; оцінювання ефективності стратегії безпеки за обраними критеріями. Використовуючи зазначений алгоритм, запропоновано теоретичну модель реалізації стратегії безпеки, яка представлена в розрізі: функцій суб'єктів реалізації стратегії безпеки; методів управління системою економічної безпеки підприємства; алгоритму реалізації стратегії безпеки підприємства та основних заходів протидії загрозам – економічним (підвищення рівня рентабельності продажів); технологічним (зменшення рівня браку); соціальним (підвищення продуктивності праці, покращення матеріальної мотивації та професійного рівня працівників).

Розроблені деталізовані пропозиції для усунення ідентифікованих загроз, які передбачають: підвищення заробітної плати на 20 % до рівня; оптимізувати витрати на виробництво та логістику; збільшення доданої вартості продукції – сформувати оптимальний рівень переробки деревини аби збільшити додану вартість; здійснити аналіз асортименту продукції та відмовитись від низькорентабельної продукції; удосконалити маркетингову політику просування продукції шляхом диверсифікації каналів збуту, включаючи цифрові платформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *4*(45), 202–210. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938
2. Hobela V., Huzenko I., Blaga N. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal.*2021. № 60. Vol. 1. Pp. 13–18. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118
3. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10 (44), 252-260. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850
4. Антоненко І. Я. Еколого-економічні пріоритети модернізації лісоресурсного комплексу України: макроекономічні важелі / за ред. Б. М. Данилишина. Київ : КУТЕП-Інформ, 2008. 359 с.
5. Артюшок В. С. Критерії відповідності діяльності лісогосподарських підприємств стратегічній цілі в умовах сталого розвитку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Сер : Економіка. 2012. Вип. 19. С. 95−98.
6. Вергун А. М., Савченко М. М., Тарасенко І. О. Діагностика рівня фінансово-економічної безпеки підприємства URL : file:///C:/Users/Іринка/Downloads/ 14296481272184.pdf.
7. Верхоглядова Н., Іванов С., Герасимова О., Щеглова О. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Маковецький, 2013. 360 с.
8. Волощук Л. О. Концептуальні засади управління економічно-безпечним інноваційним розвитком промислового підприємства та формування його аналітичних інструментів. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 234–241.

9. Глєбова А. О. Формування системи стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%2910
10. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle /1234567890/3757
11. Гук О. В. Стратегічне управління економічною безпекою як спосіб запобігання падіння економічної безпеки у підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193–198. URL : https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/193.pdf
12. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2013. С. 92–96.
13. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168) С. 35–40.
14. Дмитрук Є. В. Визначення стратегії фірми в залежності від сили та напряму впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. №8 (150). С. 358–364.
15. Дудюк В. С., Гобела В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття екологічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*.2015. № 25.5. С. 130–135.
16. Жавнерчик О. В. Безпека економіко-екологічної трансформації системи земельних відносин. *Вісник Одеського державного екологічного університету*. 2012. Вип. 13. С. 62–71.
17. Замула І. В., Давидова І. В., Кірейцева Г. В., Корбут М. Б., Травін В. В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект : навчальний посібник. Житомир : ЖДТУ, 2017. 200 с.

18. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 272–282
19. Іващенко Г. А. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства». *Бізнес-інформ*. 2011. № 9. С. 129–131.
20. Карпук А., Шестак М. Еколого-економічна ефективність лісокористування: напрями та механізми підвищення. *Економіка природокористування і охорони довкілля*. 2015. С. 165–172.
21. Касич А. О., Бурківська В. А. Імплементація цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, Ч. 1. С. 135–139.
22. Коляденко І.І. Наукові підходи до сутності стратегічного управління економічною безпекою. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2-2 (45). С. 7–10.
23. Костіна О.М. Система антикризової стійкості промислових підприємств. *Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ХНУБА. 2013. Частина 1. С. 108–112.
24. Кузнецова І. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 328 с.
25. Кузнецова І. О. Методічні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків : ПромАрт, 2016. С. 32–49.
26. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *ХПІ. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 67 (1040) С. 159–169.
27. Лісова політика: теорія і практика : монографія / І. М. Синякевич, І. П. Соловій, О. В. Врублевська та ін.; за ред. проф. І. М. Синякевича. Львів : ЛА «Піраміда», 2008. 612 с.

28. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : Підручник. Суми: Університетська книга, 2002. 346 с.
29. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Сучасний стан розрахунків інтегрального індексу економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. Економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_12
30. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / В. Бліхар та ін. Хмельницький: Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022.443 с. URL: http://dspace.lvduvs. edu.ua/handle/1234567890/4846
31. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економіка і фінанси*.2014. С. 176–183.
32. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. http://dspace.lvduvs. edu.ua/handle/1234567890/996
33. Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Опендатабот – веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/c/31148149
34. Скорук О. В. Реалізація стратегії економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. 498–503.
35. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(102). С. 114–122.
36. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : монографія. Львів: УАД, 2016. 248 с.
37. Фещенко О. Л. Методика оцінки еколого-економічної безпеки на рівні підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. URL: http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=4802.

38. Фоміченко І.П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (23). С. 57–66.

39. Фролова Л. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. Економічні науки. 2013. № 257. С. 201–204.

40. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: http://www.economy.nayka.com. ua/?op=1&z=3302

41. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10049.

42. Ярова І. Є. Концептуально-методологічні засади трансформації лісогосподарського простору: економіко-екологічні аспекти. *Збалансоване природокористування*. 2017. № 3. С.126–32.