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

БЕЗПЕКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Ніколетти КОСТИК

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
Іван ГУЛЬ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___»_____20___р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КОСТИК Н. Безпековий менеджмент лісогосподарського підприємства. – Рукопис.

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

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади безпекового менеджменту підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та його системи безпеки. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо удосконалення безпекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Ключові слова: менеджмент, безпека, загрози, виклики, безпекова діяльність, підприємство.

ANNOTATION

KOSTYK N. Security management of a forestry enterprise. – The manuscript.

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

The qualification work's first section investigated the theoretical foundations of the enterprise's security management. The qualification work's second section carried out a general description of the Zhovkva State Forestry Enterprise «Halsillis» and its security system. Based on the research results study developed recommendations for the improvement the security management of Zhovkva State Forestry Enterprise «Halsillis».

Keywords: management, security, threats, challenges, security activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 8

1.1. Економічна безпека підприємства як об’єкт управління 8

1.2. Теоретичні засади формування системи безпекового менеджменту підприємства 12

1.3. Теоретичні підходи до реалізації безпекового менеджменту підприємства 17

Висновки до першого розділу 21

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЖОВКІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» 23

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс» 23

2.2. Аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс» 28

2.3. Характеристика стану економічної безпеки Жовківського ДЛГП «Галсільліс» 34

2.4. Рекомендації щодо удосконалення безпекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс» 38

Висновки до другого розділу 41

ВИСНОВКИ 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 47

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Розвиток підприємства та ефективність його функціонування залежать від постійного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, що мають значний вплив на кінцеві показники діяльності підприємства. Зокрема, загрози ринкового середовища впливають негативно не лише на фінансову стійкість, платоспроможність, конкурентоспроможність, якість продукції, але й на функціонування та розвиток усіх сфер діяльності підприємства. Економічна безпека відіграє значущу роль у розвитку підприємства, захисті від ризиків ринкового середовища та розробці відповідних заходів для протидії виявленим факторам. Тому важливо встановити, розробити, впровадити та налагодити систему економічної безпеки на підприємствах. Успішність організації та розвиток системи економічної безпеки мають вирішальне значення для стабільності розвитку не лише підприємства, але й регіону у цілому. З огляду на зазначене обрана тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженням зазначеної проблематики займалася ціла когорта науковців, зокрема: Глєбова А. О., Гобела В. В., Грачов О. В., Гук О. В., Денисенко М. П., Діденко Є. О., Дмитрук Є. В., Довбня С. Б., Дуб Б. С., Живко З. Б., Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М., Кокнаєва М. О., Коляденко І. І., Линник О. І., Меліхова Т. О., Троян О. В. Мельник С. І., Молодецька О. М., Олійничук О. І., Піцур Я. С., Сосновська О. О., Франчук В. І., Штангрет А. М. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-практичних системи безпекового менеджменту підприємства.

Завдання дослідження. Задля реалізації мети дослідження було передбачено виконання низки завдань дослідження, а саме:

– дослідити суть економічної безпеки підприємства;

- проаналізувати теоретичні засади формування системи безпекового менеджменту підприємства;
- дослідити теоретичні підходи до реалізації безпекового менеджменту підприємства;
- здійснити загальну характеристику Жовківське ДЛГП «Галсільліс»;
- провести аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»;
- охарактеризувати стан економічної безпеки підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності безпекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є система економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади ефективного функціонування системи безпекового менеджменту підприємства.

Перелік методів дослідження. У кваліфікаційній роботі було використано набір загальнонаукових та спеціальних методів дослідження для реалізації мети дослідження. Перелік методів дослідження включав методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, математичні та статистичні, графічний, метод теоретичного узагальнення тощо.

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 запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню системи безпекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та можуть бути запровадженні на інших лісогосподарських підприємствах.

Структура та обсяг роботи: Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок, із них основний текст – 41 сторінка, які містять 6 таблиць і 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Економічна безпека підприємства як об’єкт управління

Основний принцип функціонування організації є, по суті, ключовою характеристикою її існування, що впливає на уявлення про організацію як динамічну систему із особливостями, такими як надійність, гнучкість, результативність, керованість та тривалість існування. Економічна стійкість організації як об'єкта управління успадкувала майже усі характеристики динамічної системи, за винятком тривалості існування. Фактична відсутність цієї характеристики, яка є загрозою сама по собі, формує ряд особливостей, що є типовими для економічної безпеки організації як об'єкта управління (рис. 1.1).

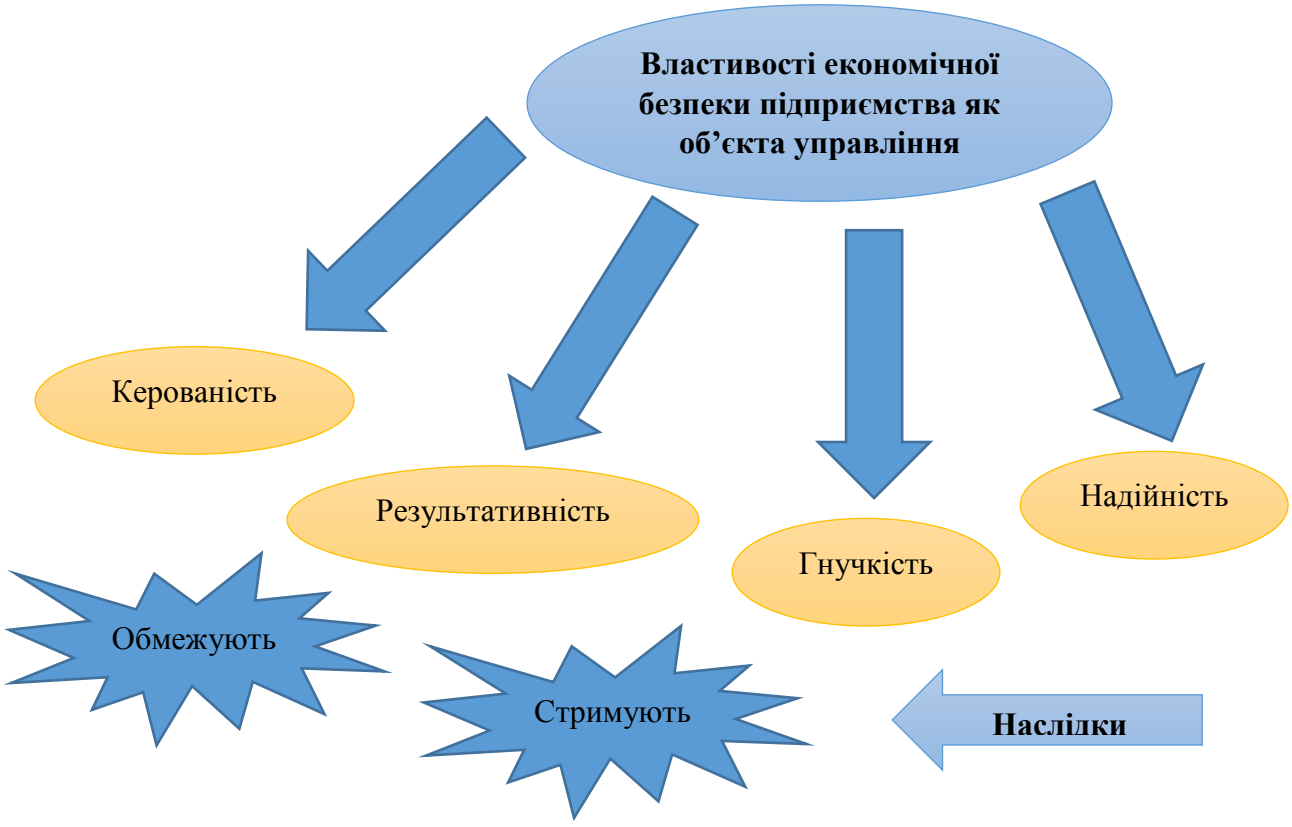


Рис. 1.1. Властивості економічної безпеки підприємства

Джерело: [9].

Перебуваючи в стані неперервних перетворень від одного якісного стану до іншого, підприємство залишається цілісною системою завдяки таким характеристикам, як надійність, гнучкість, контроль та ефективність.

При розгляді економічної безпеки підприємства як об'єкта управління, кожну з вказаних характеристик слід тлумачити наступним чином [21]:

- надійність – здатність гарантувати певний рівень економічної безпеки через використання запасів для протистояння негативним впливам;
- гнучкість – здатність забезпечувати економічну безпеку за рахунок різноманітних способів вирішення конфліктів інтересів;
- ефективність – здатність досягати поставлених цілей управління економічною безпекою підприємства;
- контрольованість – здатність впливати на результативність управління економічною безпекою.

Остання характеристика економічної безпеки підприємства як об'єкта управління – контрольованість – описує здатність системи до регулювання та, до певної міри, до саморегулювання. Однак саморегулювання економічної безпеки підприємства є дуже обмеженим, в той час як регулювання можливе лише у межах певних параметрів. Часткова обмеженість контролю виникає з обмеженого набору характеристик, обумовленої відсутністю такої якості, як тривалість, а також з перекриттям характеристик економічної безпеки підприємства як об'єкта управління. Зокрема, такі характеристики, як надійність і гнучкість, можуть конфліктувати між собою, виходячи в протистояння, що негативно впливає на ефективність та знижує контрольованість економічної безпеки підприємства. Отже, однією з ключових особливостей економічної безпеки підприємства як об'єкта управління є часткова контрольованість [10].

Існує кілька основних теорій, які розглядають причини створення та діяльність підприємства, а також його можливу ліквідацію. Серед них можна виділити такі концепції [33]:

- канонічна модель виробництва;

- еволюційна концепція;
- підприємницька;
- контрактна;
- інституціональна;
- стратегічна;
- технологічна концепція та інші.

Варто відзначити, що [37]:

1) кожна з цих концепцій акцентує увагу на різних аспектах підприємницької діяльності;
2) ці теоретичні підходи існують паралельно в реальному світі та знаходять відображення в будь-якому підприємстві, незалежно від його форми власності, галузі, розмірів, організаційно-правової форми, ринкової стратегії та інших характеристик.

Мікроекономіка базується на підході технологічної концепції підприємства, яке розглядається як цілісний об'єкт, що здійснює оптимальне використання початкових ресурсів для перетворення їх на готову продукцію, виступаючи одночасно як ключова мікросистема. Підприємство представляє складну, динамічну систему, що функціонує у відкритому середовищі, де його діяльність має стохастичний характер. Процеси виробництва підприємства можуть бути описані за допомогою різних моделей, таких як канонічні, кібернетичні, ієрархічні та мережеві, які можуть відтворюватися як статичні, так і динамічні. Мікроекономічна модель підприємства ґрунтується на канонічній статичній моделі виробництва [7; 28].

Згідно з базовими поняттями загальної теорії систем, підприємство розглядається як система, що діє на ринку, з входом, обробником та виходом. На вході підприємства знаходяться прості елементи виробничого процесу (фактори виробництва), такі як засоби праці, матеріали, робоча сила, енергія і інформація. Обробник відповідає за перетворення цих елементів на готову продукцію, тобто виробництва процесу [22].

Для успішного проведення виробничого процесу необхідно мати знання про оптимальне поєднання факторів виробництва, методи виробництва та управління ними, що вимагає прийняття рішень в галузі технології, організації та управління.

Вихідними результатами виробництва є готова продукція, призначена для продажу, де продукція охоплює усі товари, що виробляються у процесі: вироби, послуги, роботи та інше [14].

Отже, у контексті функціонування підприємства виявляється його потреба у матеріалах – як покупця, у виробництві товарів – як виробника, та у продажу продукції – як продавця. Це створює циклічний процес, де прибуток від продажу направляється на покриття витрат на виробництво (для подальшого циклу трансформації), виплату дивідендів та розширене відтворення. Порушення будь-якого елементу в ланцюжку «ресурси – процес трансформації – результати» може бути спричинене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що з точки зору безпеки розглядаються як загрози, чи то зовнішні, чи внутрішні. Такі перерви не лише порушують функціонування підприємства, але й значно загрожують його економічній безпеці [34].

Окремі науковці [26; 35; 36] усі концепції щодо управління підприємством поділені на три основні групи: технологічну, інституційну та підприємницьку. Однак існуючі теорії функціонування підприємства обмежені у своїх підходах та не відображають усі аспекти його діяльності, через що вони вважаються не повністю вичерпними. З цього приводу, узагальнюючою інтеграційною концепцією, де підприємство розглядається як системний інтегратор різноманітних соціально-економічних процесів у часі та просторі, є графічне представлення концепцій у сфері управління економічною безпекою [3].

Отже, теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства мають комплементарно-вибірковий характер, оскільки чіткий вибір певної концепції функціонування підприємства є практично неможливим через коротку тривалість використання конкретних постулатів економічної безпеки підприємства [12].

Таким чином, прийняття раціональних рішень щодо теоретичних основ управління економічною безпекою підприємства повинно ґрунтуватися на результатах аналітичного процесу, які можуть не зважати на попередній досвід. Враховуючи ці фактори та дослідження [11], пропонуємо наступну структурно-логічну композицію економічної безпеки підприємства як об'єкта управління.

Відмінною особливістю цієї структурно-логічної композиції економічної безпеки підприємства є поступально-зворотній рух та визначальна роль економічного вибору.

Економічний вибір у традиційному розумінні передбачає вибір найкращого з існуючих альтернативних варіантів, що дозволяє досягти максимального задоволення потреб з мінімальними витратами. Однак, у контексті здійснюваного дослідження, це визначення потребує уточнення.

Прийняття економічного вибору в управлінні економічною безпекою підприємства передбачає вибір оптимального варіанту з кількох альтернативних шляхів, що дозволяють узгодити інтереси підприємства за умов ефективного використання ресурсів.

Впровадження економічного вибору може бути суттєво ускладнене факторами, такими як недобросовісна конкуренція, економічна злочинність, корупція, кризові явища та рейдерські атаки.

Отже, наступний етап дослідження буде присвячений аналізу системи безпекового менеджменту підприємства.

1.2. Теоретичні засади формування системи безпекового менеджменту підприємства

Сучасні умови створили досить складні обставини для ведення бізнесу вітчизняними підприємцями. Забезпечення безпеки бізнесу стало пріоритетним завданням як для держави, так і для самих підприємців. У зв’язку з цим, розробка теоретичних і практичних основ побудови безпекової діяльності

підприємства є ключовим завданням сучасного безпекознавства та основним напрямом практичної діяльності [6].

Отож, безпекова діяльність підприємства повинна бути науково обґрунтованою, щоб на основі сучасних наукових досягнень максимально ефективно використовувати наявні ресурси для створення дієвої системи протидії загрозам. З цього випливає, що безпекова діяльність підприємства повинна інтегруватися в концепцію, яка розробляється разом з бізнес-моделлю підприємства та є її невід'ємною частиною. Більше того, зважаючи на виключну важливість безпекової діяльності, її слід реалізовувати на всіх етапах життєвого циклу підприємства – від його створення та виходу на ринок до зростання, спаду та припинення діяльності [1].

Концепція безпеки та основи безпекової діяльності мають бути визначені на початкових етапах функціонування підприємства і підтримуватись протягом усього його існування. Її загальна стратегія повинна враховувати рівень невизначеності та агресивності зовнішнього середовища, у якому підприємство діє, і спиратися на ключові принципи безпекової діяльності. Концепція безпеки підприємства повинна бути інтегрованою складовою управлінської стратегії та відповідати цілям діяльності підприємства, для якого вона розроблена [8].

На основі теоретичного аналізу можна констатувати, що безпека підприємства стала вкрай важливою, а наукові дослідження в напрямку забезпечення ефективної безпекової діяльності значно актуалізувалися. Першим значущим імпульсом для підвищеної уваги до безпеки стала трансформація від пострадянської «планової» економіки до сучасної ринкової. Відповідно, забезпечення економічної безпеки стало необхідним елементом для ефективного управління та використання ресурсів підприємства [18].

Другий значний поштовх до актуалізації питань безпеки пов'язаний з загостренням глобальної екологічної кризи. Екологічна ситуація в деяких регіонах країни стала настільки загрозливою, що виникла потреба у захисті життя та здоров'я громадян, а також майбутніх поколінь. Це викликало значний

інтерес наукової спільноти та громадськості до проблем екології та екологічної безпеки підприємств, що досліджуються до сьогодні [13].

Третім важливим поштовхом став розвиток інформаційних технологій та комунікацій, внаслідок чого інформація стала одним з найцінніших активів. Це породило гостру потребу у протидії загрозам в сфері інформаційного забезпечення, що збільшило увагу до інформаційної безпеки підприємств як складової їх економічної безпеки [17].

Четвертим етапом, що актуалізував потребу безпеки, стали глобальні кризові явища, такі як пандемія COVID-19 та війна Російської Федерації проти України. Війна, що розпочалася у 2014 році як гібридна, привела до появи нових напрямів досліджень у сфері безпеки. Пізніше, конфлікт посилився, перетворюючись в активне протистояння, що надало нових пріоритетів для забезпечення безпеки підприємств [20].

Сучасні вітчизняні науковці активно займаються розробкою теоретико-методичних засад організації та забезпечення ефективної безпекової діяльності підприємства. При цьому основні напрями такої діяльності включають [30]:

- економічний;
- фізичний;
- інформаційний;
- екологічний;
- соціальний.

Чималого значення набуває також забезпечення фізичної безпеки підприємства та його співробітників від шкідливих наслідків війни. Проте, самостійними зусиллями підприємства це питання вирішити дуже складно, оскільки для цього часто бракує ресурсів. Отже, організація заходів фізичної безпеки повинна відбуватися на державному рівні. На рівні підприємства заходи фізичної безпеки можуть включати захист персоналу, створення надійних систем оповіщення про небезпеку, облаштування укриттів, а також розробку та реалізацію планів переміщення виробничих потужностей в безпечні регіони.

Однак, багато підприємств у секторі лісового господарства не можуть бути переведені в більш безпечні місця, оскільки їх основний актив – лісові насадження – неможливо перемістити. Тому забезпечення фізичної безпеки в таких підприємствах є обов'язком держави та її владних структур.

Першим важливим кроком у формуванні системи управління безпековою діяльністю підприємства є встановлення параметрів, що визначають цю діяльність (рис. 1.2).

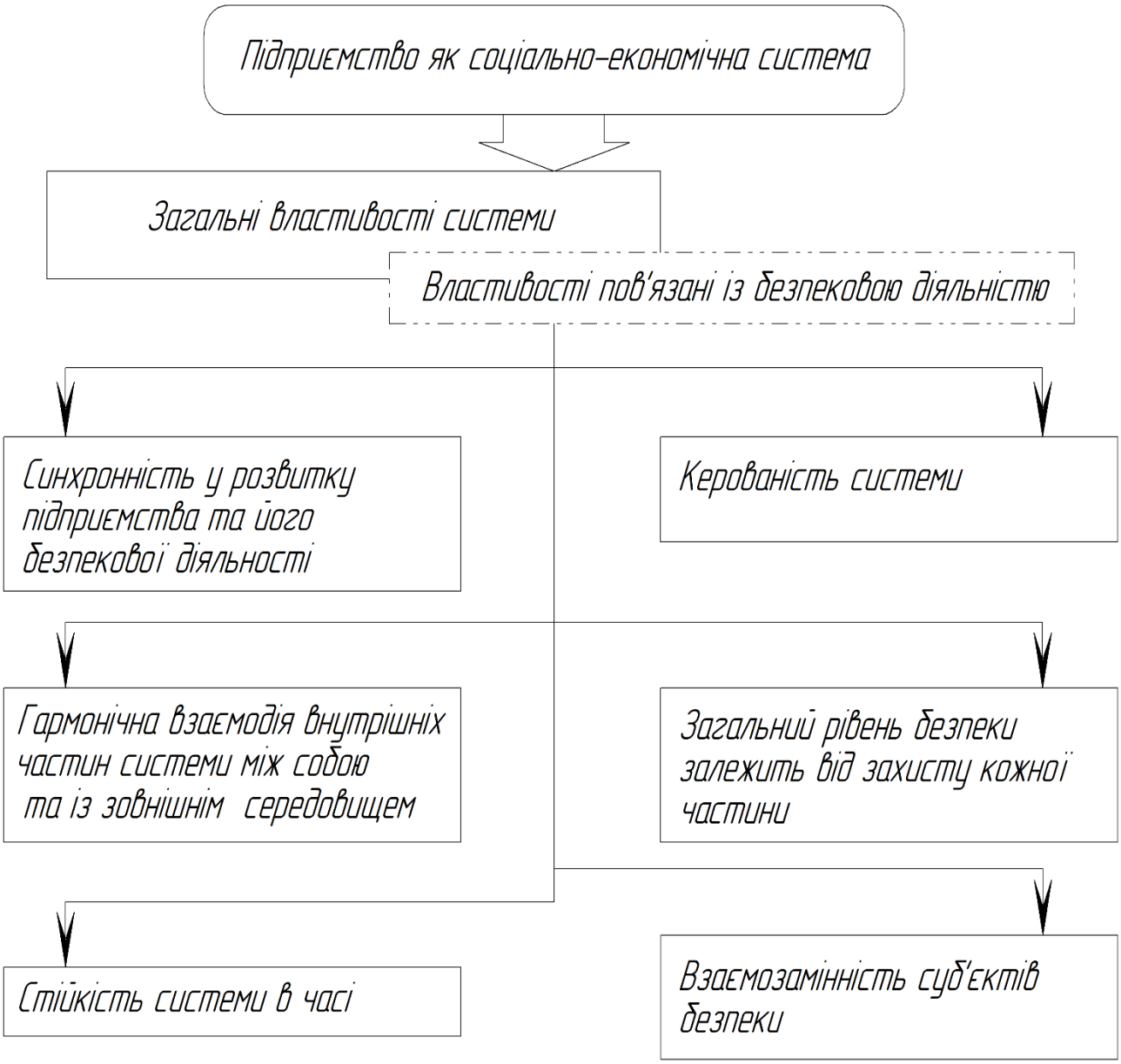


Рис. 1.2. Декомпозиція підприємства як соціально-економічної системи

Джерело: розроблено автором на основі [23; 31].

Для визначення параметрів безпекової діяльності, варто розпочати з уточнення самого поняття «безпекова діяльність підприємства». Сучасні фахівці з безпеки визначають безпекову діяльність як форму активного ставлення суб'єктів безпеки до реалій безпекової ситуації, сутність якої полягає у вжитті відповідних заходів на основі впровадження та розвитку безпекової культури.

Таким чином, загальний рівень безпеки підприємства залежить від рівня безпеки кожного з компонентів. Для ефективного управління та розвитку підприємства необхідно створити дієву систему протидії загрозам.

Формування алгоритму створення теоретичної моделі безпекової діяльності підприємства базується на наступних ключових засадах [32]:

- альтернативність і варіативність: це означає, що при формуванні безпекової діяльності на підприємстві слід враховувати всі можливі варіанти та напрями роботи, залучаючи всі доступні ресурси, включаючи персонал підприємства та зовнішніх суб'єктів безпеки;
- динамічність: передбачає адаптацію ресурсів і можливостей підприємства для реалізації заходів з безпеки;
- комбінованість: включає різноманітні поєднання ресурсів підприємства для створення оптимальних заходів безпеки;
- пропорційність: полягає в оптимальному використанні ресурсів як для розвитку підприємства, так і для організації його системи безпеки;
- ефективність: прагне до зниження ймовірності ризиків при прийнятті рішень та досягається шляхом зменшення невизначеності в процесі управлінських рішень;

Підсумовуючи результати дослідження, варто зазначити, що безпекова діяльність підприємства є надзвичайно важливою для його розвитку та захисту від сучасних загроз. Необхідність проведення таких заходів обумовлена високим рівнем ризиків, що супроводжують підприємницьку діяльність. Ці ризики створюють загрози та небезпеку для функціонування підприємства, що негативно впливає на його ефективність та знижує прибутковість. Відсутність

належної безпекової діяльності сприяє виникненню кризових явищ у діяльності підприємства, що, у свою чергу, може призвести до кризових ситуацій в економічній системі держави в цілому.

1.3. Теоретичні підходи до реалізації безпекового менеджменту підприємства

Теоретичні засади розробки механізмів управління економічною безпекою підприємства чітко відображені в працях вітчизняних авторів [2; 24]. Дослідники визначили сукупність стратегічних рішень у контексті реагування на зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, поділивши їх на дві основні групи: стратегії підтримки економічної безпеки (усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсація збитків) та стратегії відновлення економічної безпеки (збільшення прибутків, зниження витрат, продаж активів, комплексна стратегія відновлення) [5].

Інноваційна діяльність підприємства займає особливе місце в сучасній економічній системі. Її високий рівень ризику, обумовлений чутливістю до економічних умов, робить її більш небезпечною порівняно з іншими сферами діяльності. Підвищена ризикованість інноваційної діяльності може становити загрозу економічної безпеці підприємства [15].

Значне змішування впливу інноваційної активності на економічну безпеку підприємства полягає в тому, що безпечний прогрес фірми переважно потребує інтеграції продуктових та процесних нововведень, технічних змін, інвестицій, але у той же час їх втілення може підвищити ризикованість діяльності при реалізації продукції на ринку, затримці повернення інвестицій, що, в кінцевому результаті, може призвести до погіршання економічної стабільності суб'єкта господарювання.

Вказаний процес управління економічною безпекою відрізняється особливим характером з урахуванням ознак, що є притаманними йому, такими як [29]:

- велика кількість стратегій для прийняття рішення та розвитку спеціальної системи в часі;

- неможливість аналітиків надати повну картину розвитку ситуації на етапі утворення рішень та впливу управління;

- прийняття рішення базується на прогнозі тенденцій у розвитку системи в часі;

- відсутність визначеності, пов'язана з подальшим впливом прийнятих рішень на проблемні ситуації.

Підсумовуючи, здатність до оперативної реакції на різноманітні зміни у зовнішньому середовищі формується через створення нового механізму управління економічною безпекою або вдосконалення існуючого, що допомагає підприємству здобути конкурентні переваги для досягнення своїх цілей.

Ефективність управління економічною безпекою доцільно розглядати як складову загальної системи управління, що тісно пов'язана з вирішенням інших проблем у підприємства, тому вона має мати підпорядкований характер. Загалом, механізм управління економічною безпекою можна представити схематично, де основні параметри описують зміст управлінських дій, їх основні функції та можливі варіанти рішень. Структурна схема механізму управління економічною безпекою підприємства надає загальне уявлення про те, як система функціонує та від чого залежить її стан [38].

На першому етапі, який полягає у визначенні місії та стратегічних цілей підприємства в рамках управління економічною безпекою, необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на цільове спрямування підприємства. Ці зовнішні впливи можуть включати в себе зовнішні та внутрішні вимоги, різноманітні потреби та програми, в той час як внутрішні фактори можуть включати в себе потреби, можливості, програми системи та її складових, а також виконавців. Важливо враховувати, що ці внутрішні фактори об'єктивно впливають на процес формування мети, особливо в контексті використання дефініції «мета» як засобу стимулювання дії в системах управління. Мета може бути сформована на основі взаємодії

багатьох факторів, різноманітних суперечок або коаліцій як між зовнішніми, так і між внутрішніми чинниками, які існували раніше та продовжують впливати на підприємство в рухомому й динамічному середовищі. Оцінка радикальності та гнучкості змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах є ключовим для створення та підтримання балансу підприємства з навколишнім середовищем, аналізуючи можливості підприємства в умовах нестабільності.

На другому етапі стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності середовища розуміється як визначення економічних цілей і напрямків діяльності, вибір оптимального та раціонального інструментарію та всіх можливих шляхів їх досягнення для захисту підприємства в умовах ринкової конкуренції [39].

Важливо підкреслити, що стратегії управління економічною безпекою підприємства є частиною загальної стратегії його розвитку й повинні спрямовуватися на підвищення рівня економічної стійкості шляхом зменшення негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Розробку стратегій забезпечення достатнього рівня економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища пропонується проводити з урахуванням оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

Щодо стратегій управління економічною безпекою підприємства залежно від зон економічної безпеки, які можуть бути застосовані управлінським персоналом підприємства, пропонується розглядати, враховуючи [25]:

- зменшення рівня ризиків у виді діяльності підприємства шляхом адаптації до зовнішнього ринку;
- підвищення рівня економічної безпеки за основними складовими на підприємстві шляхом аналізу та усунення існуючих недоліків.

Процес вибору оптимальних стратегій управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності середовища можна розділити на такі етапи:

- визначення конкретних стратегій управління економічною безпекою, враховуючи зону економічної безпеки. На цьому етапі важливо визначити

особливості кожної зони економічної безпеки та розробити ефективні заходи в рамках обраної стратегії управління;

- встановлення комплексу показників для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, які визначаються параметрами досягнення обраної стратегії управління економічною безпекою у складних умовах середовища. На цьому етапі необхідно визначити показники оцінки рівня економічної безпеки та установити межі прийнятності цих показників для діяльності підприємства;
- впровадження стратегії забезпечення необхідного рівня економічної безпеки підприємства за допомогою відповідних інструментів управління у умовах невизначеності середовища.

Цей аналіз зон економічної безпеки підприємства передбачає визначення різних стратегій забезпечення економічної безпеки, кожній з яких присвоюється ідентифікатор.

Підкресливши чотири основні стратегії управління економічною безпекою підприємства, можемо розглянути їх детальніше [19]:

- стратегія посилення зорієнтована на здійснення заходів з посилення однієї або кількох функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- стратегія підтримки передбачає збереження економічної стійкості, контроль за результатами діяльності та запобігання можливим загрозам для економічних інтересів підприємства;
- стратегія адаптації спрямована на пристосування виду діяльності до конкретного ринку та навпаки, і адаптацію складових економічної безпеки до зовнішніх вимог;
- стратегія модифікації включає в себе внесення змін у вид діяльності, ринок, а також необхідні зміни в складових економічної безпеки.

Процес вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності рекомендується проводити, враховуючи різні зони

економічної безпеки підприємства, які визначаються на підставі комплексного показника економічної безпеки підприємства [40].

I. Зона абсолютної безпеки. На цьому етапі підприємство має обрати стратегію підтримки достатнього рівня економічної безпеки.

II. Зона прийнятної (достатньої) безпеки. У цьому випадку, підприємство може використовувати стратегію посилення економічної безпеки, з урахуванням конкретної сфери діяльності підприємства.

III. Зона хиткої (низької, слабкої) безпеки. Тут рекомендується застосування стратегії адаптації, яка вимагає пристосування діяльності підприємства до різних аспектів комплексного показника.

IV. Зона неприпустимої (критичної) безпеки. Для подальшого безпечного функціонування підприємству рекомендується використовувати стратегію модифікації економічної безпеки.

Дані стратегії розглядаються як комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей по підвищенню економічної безпеки та розвитку підприємства, з урахуванням його унікальних характеристик [4].

Таким чином, конкретно визначаючи зони економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища та їх стратегії управління, можна розробити стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності середовища. Ці стратегії мають на меті вживання заходів для підняття та підтримки необхідного рівня економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища.

Висновки до першого розділу

Здійснено аналіз економічної безпеки підприємства як об’єкту теоретичний аналізу, що дало змогу ідентифікувати основні властивості економічної безпеки підприємства як об’єкта управління: керованість, результативність, гнучкість, надійність. Відповідно, визначено, що надійність – здатність гарантувати певний рівень економічної безпеки через використання

запасів для протистояння негативним впливам; гнучкість – здатність забезпечувати економічну безпеку за рахунок різноманітних способів вирішення конфліктів інтересів; ефективність – здатність досягати поставлених цілей управління економічною безпекою підприємства; контрольованість – здатність впливати на результативність управління економічною безпекою.

В результаті проведеного аналізу встановлено, що теоретичні основи управління економічною безпекою підприємства мають комплементарно-вибірковий характер, оскільки чіткий вибір певної концепції функціонування підприємства є практично неможливим через коротку тривалість використання конкретних постулатів економічної безпеки підприємства.

Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного аналізу представлено декомпозицію залежності та взаємозв'язку безпеки та інших складових підприємства, як соціально-економічної системи. Обґрунтовано, що загальний рівень безпеки підприємства залежить від рівня безпеки кожного з компонентів. Для ефективного управління та розвитку підприємства необхідно створити дієву систему протидії загрозам.

Доведено необхідність вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства залежно від зон економічної безпеки, які можуть бути застосовані управлінським персоналом підприємства. Запропоновано використовувати такі чинники: зменшення рівня ризиків у виді діяльності підприємства шляхом адаптації до зовнішнього ринку; підвищення рівня економічної безпеки за основними складовими на підприємстві шляхом аналізу та усунення існуючих недоліків.

З'ясовано, що процес вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства рекомендується проводити, враховуючи різні зони економічної безпеки підприємства, а саме: зона абсолютної безпеки; зона прийнятної (достатньої) безпеки; зона хиткої (низької, слабкої) безпеки; зона неприпустимої (критичної) безпеки.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЖОВКІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

2.1. Загальна характеристика Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

У 2001 році утворено лісогосподарське підприємство Жовківське ДЛГП «Галсільліс», яке має місце розташування у Жовківському районі. Створене підприємство з головною метою – для управління лісовими ресурсами, що знаходились на території колишніх колгоспів. Ліси підприємства розташовані в центрі Львівської області у межах Жовківського адміністративного району. Всі лісові ділянки належать до рівнинного типу лісів. Загальна площа лісних масивів включає переважно невеликі ділянки площею до 5,5 гектарів – 188 таких ділянок, які переважно розташовані серед сільськогосподарських угідь та населених пунктів.

За класифікацією лісних масивів розподіл виглядає наступним чином [16]:

- ✓ ліси з природоохоронною, науковою та історико-культурною метою – 2153,0 гектари або 34,6%;
- ✓ ліси для відпочинку та оздоровлення – 11,3 гектари або 0,2%;
- ✓ захисні ліси – 2017,3 гектари або 32,4%;
- ✓ ліси для експлуатації – 2040,3 гектари або 32,8%.

У лісному фонді підприємства лісові насадження за віковою структурою розподілені таким чином [16]:

- молоді дерева становлять – 21,5%;
- середньовікові насадження – 70,3%;
- пристиглі – 6,6%;
- перестиглі – 1,6%.

За породами дерев лісові насадження Жовківського ДЛГП «Галсільліс» можна структурувати:

- хвойні дерева – 77,1%,
- листяні – 13,3%,
- м'яколисті – 9,6%.

Організаційно-господарська структура включає два лісництва:

- Жовківське - 3023,5 гектари.
- Рава-Руське - 3198,9 гектари.

На підприємстві існує один розсадник з площею 3 000 м кв. Середня кількість вирощених сіянців щорічно за останні два роки складає 0,4 мільйона штук. Існуючий розсадник на підприємстві повністю задовольняє потреби у садивному матеріалі як для лісо відновлювальних заходів, так і для лісорозведення. Садивний матеріал, який вирощується у лісових шкілках, використовується для впровадження недостаючих основних порід у культури, озеленення населених пунктів, а також реалізується іншим організаціям та жителям.

Територія лісгоспу характеризується високим рівнем пожежної небезпеки через значний вміст соснових насаджень середньовікової групи та регулярні відвідування лісу місцевим населенням. Охорона лісу від пожеж забезпечується за допомогою лісової охорони.

Усю заготовлену лісопродукцію реалізують на внутрішньому ринку або для потреб місцевого населення.

Основними видами продукції Жовківського ДЛГП «Галсільліс» є:

- кругла деревина, пиловник;
- обрізані та необрізані пиломатеріали;
- необрізні меблеві заготовки;
- вироби для даху, столярні, меблеві та теслярські вироби (дверні полотна, дверні коробки, бджільні вулики, рамки, піддони тощо).

Протягом останніх 10 років Жовківське лісогосподарське підприємство «Галсільліс» активно впроваджує стратегію реформування лісового господарства в рамках програми Фонду підтримки Лісів Європейського Союзу (ФЛЕГ). Під час реалізації програми ФЛЕГ у період з 2019 по 2024 рік,

експерти програми виявили ряд серйозних недоліків у справлянні лісового господарства в Україні відомчою моделлю. Поєднання управління господарською діяльністю (включаючи торгівлю деревиною) з функціями законодавства та державного контролю призвело до заміщення довгострокових національних інтересів короткостроковими інтересами окремих відомств, суб'єктів господарювання і впливових груп.

Основні наслідки таких процесів викликають:

- великий ризик корупції у лісовому законодавстві, що призвело до високого рівня корупції у лісовому секторі;

- погіршення структури, якості та стану лісів в Україні;

- стрімке збільшення експорту необробленої деревини в контексті зменшення виробництва у лісопромисловому секторі України;

- невиконання державних програм та концепцій;

- різниця в фінансовому забезпеченні лісових підприємств, що призвела до їхнього відставання від державних лісових компаній Європейських країн;

- високий рівень соціального невдоволення станом у лісовому секторі та зростання конфліктів, пов'язаних із використанням лісових ресурсів та господарюванням у лісах.

Модель управління лісовими ресурсами в Україні недостатньо ефективна для максимального використання потенціалу лісів та лісових територій, і у багатьох аспектах не відповідає законодавству та практиці країн Європейського Союзу щодо лісового господарства.

Для виправлення цієї ситуації потрібні радикальні реформи. Події 2014 року викликали структурні та кадрові зміни у системі управління країною, а також перегляд пріоритетів для майбутнього розвитку, зокрема боротьбу з корупцією та проведення реформ, спрямованих на підготовку до можливого вступу України до Європейського Союзу. У таких умовах реформування управління лісовими ресурсами та лісовим господарством стає необхідністю, яка стає можливою завдяки новим умовам.

Головні напрямки реформ:

1. Поліпшення відносин, пов'язаних із виконанням прав власності на лісові землі, ліси, лісові ресурси та засоби виробництва включає в себе наступне:

- ✓ законодавче обмеження на приватизацію державних лісів (понад 1 рік);
- ✓ перегляд відносин власності на ліси та лісові землі (понад 1 рік);
- ✓ вилучення лісових полос та інших форм деревних насаджень з сільськогосподарських земель із лісового фонду, регулювання лісового законодавства та відповідальності державних «лісових» органів (від 100 днів до 1 року, до скасування заборони на продаж сільськогосподарських земель);
- ✓ забезпечення рівних умов для проведення лісового господарства у лісах усіх форм власності (понад 1 рік);
- ✓ перерозподіл повноважень з розпорядження лісами відповідно до прийнятої моделі в країнах Європейського Союзу (1 рік);
- ✓ удосконалення правового регулювання доступу до лісів, використання лісових ресурсів та корисних властивостей лісів (понад 1 рік).

2. Підготовка та впровадження інституційної реформи:

- ✓ розділення ролей у законотворчості та державному контролі у лісовому секторі від управління лісовим господарством та торгівлі деревиною за допомогою створення лісової адміністрації та незалежної державної лісової корпорації (протягом року);
- ✓ розробка ефективного фінансово-економічного механізму для управління лісовим господарством (включаючи оподаткування), враховуючи нерівномірний розподіл лісових ресурсів, збільшення витрат на соціальні та екологічні функції лісів, потребу інвестицій у збільшення площі та поліпшення якості лісів (більше року);

- ✓ забезпечення ефективної системи контролю за діяльністю державної лісової корпорації, що не порушуватиме її управлінської автономії та професійної організації (більше року).

3. Забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку лісо-промислового сектору:

- ✓ розробка правил торгівлі деревиною, які враховуватимуть різноманітні моделі торгівлі, спрямовані на потреби місцевих спільнот, малих, середніх та великих підприємств, забезпечуючи доступ до деревної сировини на основі чесної конкуренції та підтримки вітчизняних виробників (100 днів).
- ✓ перехід до використання європейських стандартів у вимірюванні, сортуванні та оцінці якості деревини (протягом року).
- ✓ нормативне забезпечення легальності походження деревини, виробленої та споживаної в Україні та продуктів її обробки (протягом року).
- ✓ розробка комплексу заходів, спрямованих на залучення інвестицій та інноваційний розвиток лісо-промислового комплексу для збільшення його внеску у валовий внутрішній продукт країни (протягом року).

4. Боротьба з корупцією в лісовому секторі:

- ✓ впровадження чітких механізмів, що забороняють незаконне втручання державних органів у господарську діяльність лісових господарств (протягом року);
- ✓ встановлення прозорих механізмів у ціновій політиці під час експорту деревини (понад рік);
- ✓ визначення та закріплення основних цінностей у системі державного управління лісами та досягнення «нульової толерантності» до корупції (протягом року);
- ✓ розробка кадрової політики, спрямованої на підвищення професійного рівня та моральних якостей працівників (100 днів);
- ✓ забезпечення прозорості у системі державного управління лісами.

- ✓ забезпечення міжвідомчої співпраці та впровадження в практику роботи контролюючих органів об'єктивних методів виявлення корупції на основі аналізу інформації (протягом року).

Необхідною умовою реалізації реформ є всебічний перегляд законів та підзаконних актів, які стосуються відносин у сфері лісозаготівлі та деревообробки, з метою їх гармонізації з законодавством Європейського Союзу та новим підходом до управління лісами. У наведеній нижче частині наведено рекомендації програми ФЛЕГ у сферах, які були об'єктом дослідження експертами виконавчих організацій програми.

2.2. Аналіз господарської діяльності Жовківське ДЛГП «Галсільліс»

Проведемо аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Такий аналіз дозволить ідентифікувати основні «вузькі» місця у господарській діяльності підприємства, відповідно можна буде з’ясувати зони виникнення потенційних загроз для діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». Протидія ідентифікованим загрозам стане орієнтиром для безпекового менеджменту підприємства. Згідно структури майна підприємства, оборотні кошти складають 57,46%. За порівняльними даними з попередніх років, вартість оборотних коштів збільшилася на 4,87 мільйона гривень. У результаті, частка оборотних коштів у загальній структурі активів підприємства зростає й складає 62% (таблиця 2.1).

Також спостерігається зростання частки оборотних грошових коштів та короткострокових вкладень у загальній структурі обігових коштів підприємства на понад 30%, що у монетарному виразі становить 50 тисяч гривень. Не враховуючи це зростання, їх частка в оборотних коштах становить 1,58%, що показує певний спад порівняно зі попереднім періодом, коли цей показник становив 1,87%.

Таблиця 2.1.

Оборотні активи Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показники	01.Січ 2018	01.Січ 2019	01.Січ 2020	01.Січ 2021	01.Січ 2022	01.Січ 2023
Всього майна	10169	13153,4	14194,2	15572,3	22433,4	21891
Оборотні засоби	4812,2	7559	8574	8947,9	13815,9	13682
у % до майна	47,32	57,47	60,40	57,46	61,59	62,5
Матеріальні оборотні кошти	3 693,2	4 718,5	3 639,2	5 184,9	9 672,2	8165
у % до оборотних коштів	76,75	62,42	42,44	57,95	70,01	60,0
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	1,20	36,90	253,90	167,00	217,90	280,5
у % до оборотних коштів	0,02	0,49	2,96	1,87	1,58	2,05
Дебіторська заборгованість	1 117,8	2 786,5	4 680,9	3 596	3 675,1	26,8
у % до оборотних коштів	23,23	36,86	54,59	40,19	26,60	37,95
Інші оборотні активи	0,00	17,10	0,00	0,00	162,90	0
у % до оборотних коштів	0,00	0,23	0,00	0,00	1,18	0

Джерело: складено автором на основі [16].

Зауважимо, що в даний час доцільно наголосити на обов'язковості оплати дебіторської заборгованості підприємства, які можна вважати менш ліквідним активом, їх частка становила 32% відсотка оборотних коштів підприємства. У кінці звітного періоду така заборгованість вже складала майже 12%. Хоча цей тренд може виглядати не дуже оптимістично, але важливо підкреслити, що загальне зменшення заборгованості сприяє вивільненню «заморожених» активів, які можна використовувати для інших корпоративних потреб, включаючи інвестування у безпекові заходи. Однак висока сума дебіторської заборгованості, що перевищує 3,6 мільйона гривень в грошовому виразі, може становити серйозну загрозу для успішного функціонування підприємства та негативно вплинути на стан його фінансово-економічної безпеки. Треба

відзначити, що загальна тенденція дебіторської заборгованості вказує на позитивні зрушення та стійке зменшення протягом досліджуваного періоду.

Динаміка інтенсивності руху персоналу підприємства за рівнями управління наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка інтенсивності руху персоналу

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт обороту по прийому	0,9	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту по вибуттю	5,5	12,9	14,9	63,0	37,5
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	1,8	2,6	6,0	6,1	4,6
Коефіцієнт сталості кадрів	1,8	1,3	1,5	0,0	2,2
Коефіцієнт стабільності кадрів	58,2	77,9	80,6	84,8	62,5
Коефіцієнт заміщення персоналу	16,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	6,4	42,9	14,9	103,0	22,6
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	4,5	2,6	1,5	3,0	2,1
Коефіцієнт приросту персоналу	-4,5	-42,9	-14,9	-103,0	-22,6
Повний період змінюваності персоналу	18,3	2,3	6,7	1,0	2,9
Рівень стабільності кадрів	0,9	0,6	0,9	0,0	,0,6

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Розрахунки показують, що коефіцієнт обертання щодо найму працівників в цілому на Жовківському ДЛГП «Галсільліс» становить 0%. Ця ситуація відображає відсутність нових працівників для роботи на підприємстві протягом цього періоду.

Коефіцієнт підвищення обороту персоналу на відставку з підприємства продемонстрував значне стійке зростання протягом розглянутого періоду. Цю ситуацію в основному викликано проблемами, що виникли внаслідок пандемії

корона вірусу COVID-19, яка розпочалась на початку 2020 року. Майбутнє зростання цього показника може бути яскравим відображенням повномасштабного воєнного втручання російської федерації в Україну. Це стало причиною звільнення окремих працівників підприємства та їх виїзду з країни на початку 2022 року.

Динаміка стабільності кадрів на підприємстві показує, що в середньому 75-85% працівників мають загальний стаж роботи понад п'ять років. Такий показник є досить типовим в сучасних умовах.

Проведемо також аналіз стану та ефективності використання основних виробничих фондів підприємства. Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз динаміки і структури основних фондів

Показники (тис. грн)	2019	2020	2021	2022	2023
Основні засоби, тис. грн.	5187,7	5215,0	6208,1	8203,0	7556,1
Первісна вартість ОВФ	12917,4	11598,4	11757,8	12841,9	13859,2
Сума накопиченої амортизації на кінець року	7967,4	6410,7	6542,8	6633,8	7252,8
Вартість основних засобів введених протягом року	582	540,8	1675,3	2518,1	1876,2
Вартість основних засобів виведених протягом року	284,9	0	18,1	373,7	496,6
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,6168	0,5527	0,5565	0,5166	0,5233
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,383	0,447	0,444	0,483	0,4767
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,1122	0,1037	0,2699	0,3070	0,248
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0576	0,0000	0,0035	0,0602	0,067

Джерело: складено автором на основі [16].

Відповідно, дані аналізу щодо ефективності використання основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» продемонстрували позитивну динаміку, оскільки за аналізований період 2019-2023 рр. підприємство більше ввело основних засобів, ніж вивело їх з використання. Таку

ситуацію засвідчує зростання коефіцієнту оновлення основних фондів та, відповідно зниження коефіцієнту вибуття основних фондів підприємства.

Одним із важливих аспектів, що розкриває стан підприємства загалом, та системи управління підприємством (включно із безпековим менеджментом) зокрема, є показник продуктивності праці на підприємстві (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників продуктивності праці

Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	45547,3	46352	50300,4	60444,5	59870
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	65	54	58	68	65
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	701	858	867	889	921

Джерело: розроблено автором на основі [16].

Динаміка продуктивності праці на Жовківському ДЛГП «Галсільліс» представлена на рисунку 2.1.

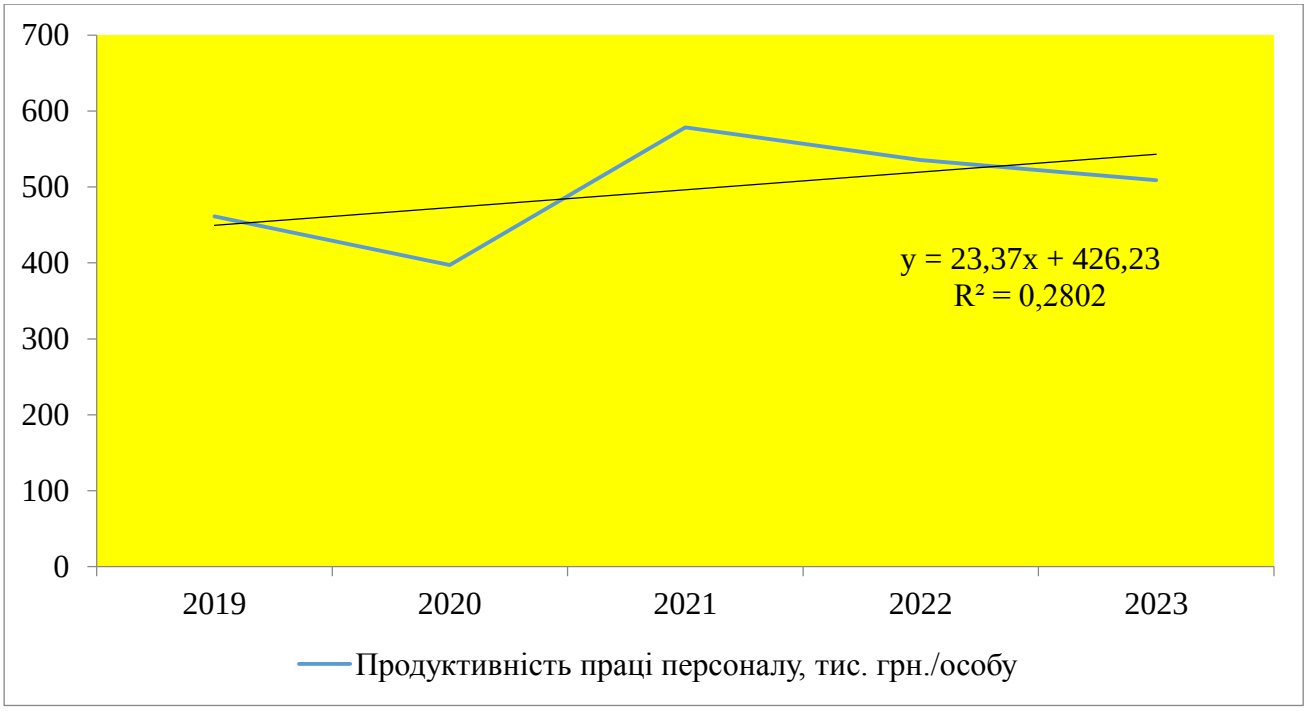


Рис. 2.1. Динаміка показника продуктивності праці персоналу

Розроблено автором.

Після аналізу можна прийти до висновку, що система управління персоналом перебуває в рівноважному стані; за безпекову діяльність відповідають директор підприємства та його заступник, співробітники економічного відділу, які зазвичай перебувають у середньому або нижньому рівні управління.

У той же час, дебіторська заборгованість становила 40% від загальних оборотних коштів підприємства. такий вид заборгованості, як уже зазначалося є менш ліквідним, проте є джерелом потенційних фінансових ресурсів для розвитку та посилення безпеки. На кінець фінансового звітного періоду ця заборгованість скоротилася майже до 27%. Ця тенденція, хоча й не є позитивною, в цілому сприяє скороченню дебіторської заборгованості.

На досліджуваному підприємстві Жовківське ДЛГП «Галсільліс» спостерігається використання чіткої вертикалі управління та ієрархії управлінських працівників. Загалом, ієрархія управління є одним з методів побудови управлінської структури на цьому підприємстві.

За із збільшенням рівня ієрархії, збільшується обсяг та складність функцій, рівень відповідальності, кількість стратегічних рішень і можливість доступу до інформації. Директор відноситься до верхнього рівня управління. На середньому рівні менеджменту [13]:

- заступник директора;
- головний лісничий;
- головний інженер;
- головний технік-технолог;
- головний бухгалтер.

До нижчого рівня управління входять начальник економічного відділу, майстер лісу тощо. Також представлено розподіл управлінських працівників підприємства за рівнями управління. За розрахунками, коефіцієнт зворотного набору працівників загалом по підприємству дорівнює 0%. Ця ситуація відображає відсутність нового працівника для роботи на підприємстві під час цього періоду.

Після аналізу видно, що більшість керівництва припадає на керівників нижчого рівня управління, що є результатом вертикальної інтегрованої структури управління та особливостей торговельної діяльності підприємства. Зокрема, керівництво середнього рівня, яке становить 27%, відповідає за функціональні області та маркетингову стратегію. У той час, керівництво нижчого рівня відповідає за реалізацію управлінських рішень та завдань працівникам підприємства, які виконують їх безпосередньо.

2.3. Характеристика стану економічної безпеки Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Вивчення економічної безпеки Жовківського ДЛГП «Галсільліс» є кроком, який підвищить рівень науково-практичної цінності нашого дослідження. Аналіз та оцінка стану економічної безпеки підприємства дозволить розробити рекомендації щодо поліпшення заходів безпеки на підприємстві. Почнемо процес із визначенням проблемних аспектів досліджуваного підприємства, що сприятиме ідентифікації потенційних зон і джерел загроз для діяльності підприємства. Першим етапом буде установлення об'єкта, який піддається впливу дестабілізуючого чинника. Наступним кроком буде визначення впливу виявленого дестабілізуючого чинника.

Для здійснення другого кроку необхідно встановити наступну шкалу для оцінки масштабу та значущості дестабілізуючого чинника на підприємство:

0,01-0,15 – малий вплив;

0,16-0,4 – помірний вплив;

0,51-0,75 – критичний рівень впливу;

0,75-0,99 – насправді, загроза дуже висока і має негативні наслідки для діяльності підприємства.

Третім кроком буде визначення розміру негативного впливу, тобто суми збитків, яку підприємство понесло. Оцінка такого збитку буде проводитися за шкалою від 1 до 5, де 1 відповідає найменшому передбаченому рівню впливу та

збитків для підприємства, а 5 – найвищому передбачуваному ризику збитків для підприємства.

Четвертим етапом буде визначення комплексного показника очікуваного впливу дестабілізуючого чинника за допомогою даної формули:

$$I_{пз} = \frac{K_{e1}(P_1 * M_1) + K_{e2}(P_2 * M_2) + K_{en}(P_n * M_n)}{n},$$

де: K_e – це коефіцієнт, який відображає вагу експертної оцінки, що видозмінюється в діапазоні від 0 до 1 та в сумі складає 1, тобто:

$$\sum_{i=1}^{n} K_{ei} = 1$$

P – імовірність настання загрози;

M – можливий дестабілізуючий вплив на підприємство;

n – загальна кількість експертів [].

Зауважимо, що перерозподіл вагових коефіцієнтів здійснюється в залежності від загальної кількості експертів. Це означає, що провідному експерту надається найвище можливе значення вагового коефіцієнта, тоді як іншим експертам рівномірно розподіляються решта значень між собою. Давайте визначимо перелік та осіб експертів, які були запрошені для нашого дослідження. Враховуючи, що експерт – це людина, яка має високий рівень кваліфікації, підтверджений її кваліфікацією та практичним досвідом у певній галузі, було залучено до експертної групи керівництво підприємства, а також зовнішніх фахівців – керівництво Львівського обласного підприємства «Галсільліс». В результаті опитування було визначено карту загроз для Жовківського ДЛГП «Галсільліс» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Загрози економічній безпеці Жовківському ДЛГП «Галсільліс»

Зміст загрози	Ймовірність Загрози (Р)					Величина можливого збитку (М)					Ваговий коефіцієнт думки експерта ($К_е$)					Інтеграл. показник ($І_{пз}$)	Вид загрози
Експерти	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Лісові пожежі	0,6	0,8	0,8	0,8	0,5	3	3	2	4	5	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,72	критична
Незаконна вирубка лісів	0,8	0,7	0,8	0,7	0,9	4	5	5	4	3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,62	критична
Збільшення дебіторської заборгованості від партнерів	0,6	0,7	0,7	0,8	0,4	2	3	4	3	2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,56	критична
Забруднення довкілля внаслідок господарської діяльності підприємства	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3	3	4	5	3	4	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,38	помірна
Воєнні загрози	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	1	2	2	2	1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,26	помірна
Інфляція та коливання цін на лісоматеріали	0,3	0,4	0,5	0,4	0,6	2	2	2	1	3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,22	помірна
Нецільове використання коштів підприємства окремими структурними підрозділами чи працівниками	0,4	0,3	0,2	0,4	0,3	3	2	2	2	2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,142	низька
Перенасичення ринку даною продукцією	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	1	1	1	1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,02	низька

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування.

Зупинимось також на виокремленій доволі цікавій категорії – «воєнних загроз». За задумом, зазначена категорія загроз включає такі ризики:

- матеріальні збитки та знищення власності підприємства через військові дії або напади ворога;
- захоплення майна та ресурсів підприємства збройними формуваннями або диверсійними групами противника;
- інші загрози, які можуть перешкодити господарській діяльності підприємства, такі як обмеження на експорт продукції, призупинення роботи підприємства, мобілізація працівників та інше.

Після проведеного аналізу було виявлено основні загрози для економічної безпеки Жовківського ДЛГП «Галсільліс»:

- ✓ лісові пожежі (0,72 – критичний рівень);
- ✓ незаконна рубка лісу (0,62 – критичний рівень);
- ✓ збільшення обсягів дебіторської заборгованості від партнерів (0,56 – критичний рівень);
- ✓ забруднення навколишнього середовища через господарську діяльність підприємства (0,38 – помірний рівень);
- ✓ «воєнні загрози» (0,26 – помірний рівень);
- ✓ інфляція та коливання цін на лісоматеріали та лісопродукцію (0,22 – помірний рівень);
- ✓ нецільове використання фінансів підприємства окремими структурними підрозділами або працівниками (0,14 – низький рівень);
- ✓ перенасичення ринку лісопродукції продукцією Жовківського ДЛГП «Галсільліс» (0,02 – низький рівень).

2.4. Рекомендації щодо удосконалення безпекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

Ефективне управління безпековою діяльністю підприємства є ключовим та важливим аспектом, що гарантує успішний розвиток. Заходи з безпеки на підприємстві приймають різні форми та виявляються через різноманітні методи, як це було розкрито у попередніх частинах нашого дослідження.

Першим кроком у вдосконаленні системи безпекового менеджменту підприємства буде визначення пріоритетів цієї системи (див. рис. 2.2).

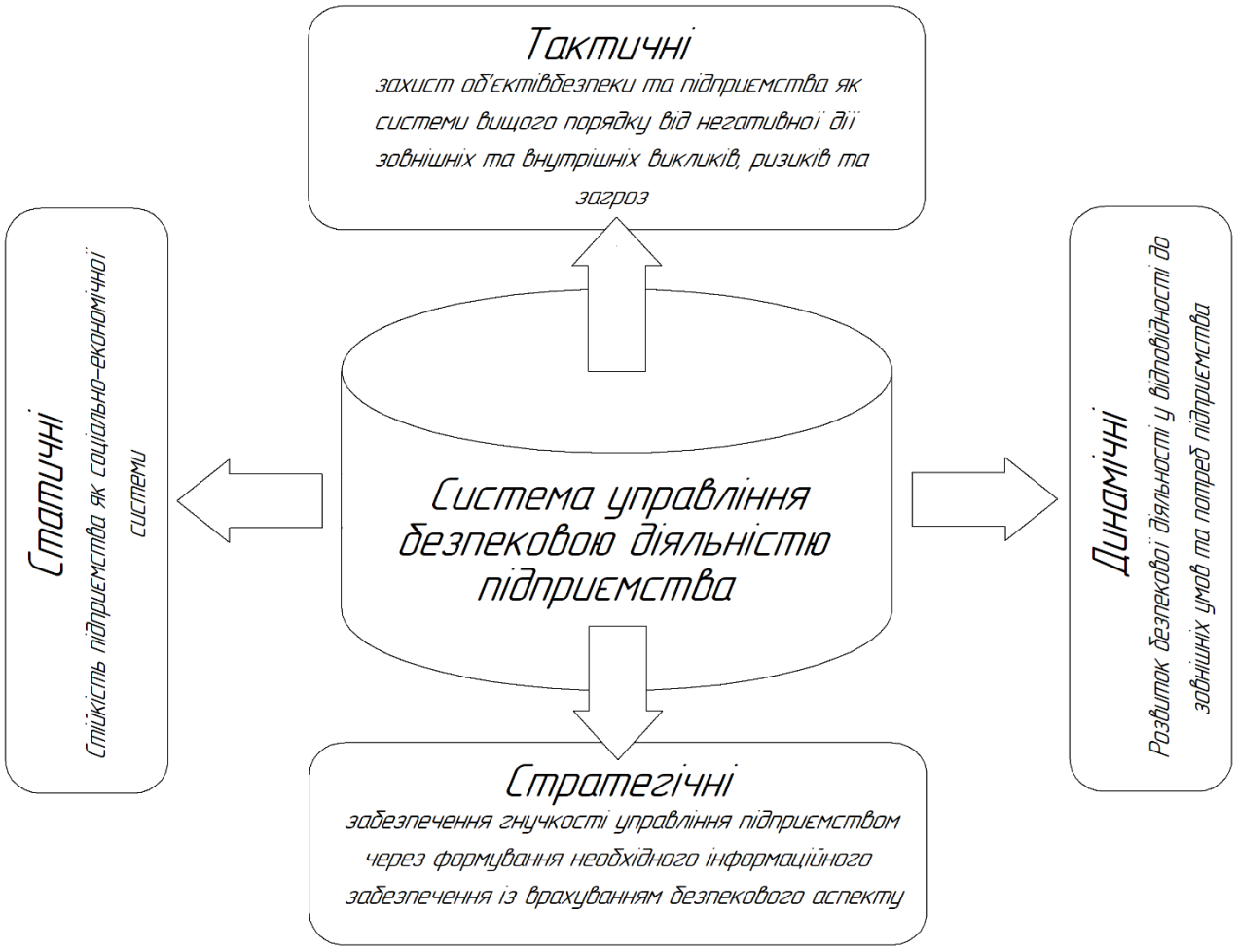


Рис. 2.2. Пріоритети системи управління безпековою діяльністю

Джерело: розроблено автором на основі [].

Сучасний прогрес у сфері підприємництва тісно пов'язаний із важливістю забезпечення високого рівня економічної безпеки, оскільки лише в таких умовах можливе ефективне стратегічне планування діяльності, успішне управління та контроль за всіма внутрішніми та зовнішніми господарськими процесами, а також побудова плідних відносин з іншими учасниками економічної системи. Управління економічною безпекою включає ряд заходів з метою захисту господарської діяльності від внутрішніх та зовнішніх економічних ризиків.

Рівень безпеки залежить від здатності керівництва підприємства на відповідних рівнях управління:

- забезпечити стійке економічне зростання підприємства шляхом досягнення ключових цільових показників активності при збереженні фінансової ліквідності та самостійності його фінансової системи;

- реалізація заходів для недопущення негативного впливу кризових явищ в економіці, умисних дій конкурентів та інших структур;

- організація системи обліку фінансових потоків та підвищення операційної ефективності системи контролю;

- ефективне використання кредитних коштів за оптимальними умовами та забезпечення контролю за прийнятним рівнем боргового навантаження;

- запобігання випадкам необережності, шахрайства, а також свідомим діям персоналу у питаннях з партнерами, а також інші фінансові порушення, уключаючи використання державних коштів;

- розробка та запровадження системи постійного моніторингу фінансово-господарського результату діяльності підприємства з метою вчасного виявлення відхилень від установлених стандартів.

Можливою стратегією розподілу механізму управління економічною безпекою підприємства є його поділ на дві складові: превентивне та кризове управління. Превентивне управління передбачає стратегічне планування, аналіз, визначення необхідних змін.

Механізм забезпечення економічної безпеки передбачає застосування заходів щодо її зміцнення, які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Заходи удосконалення безпекового менеджменту
Жовківського ДЛГП «Галсільліс»

№	Основні загрози	Заходи зміцнення економічної безпеки підприємства
1	Збільшення обсягів дебіторської заборгованості від партнерів (0,56 – критичний рівень)	✓ відмова від здійснення фінансових операцій рівень ризику яких є надмірно високим; ✓ відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов`язання; ✓ відмова від використання у великих об`ємах позикового капіталу; ✓ зменшення частки дебіторської заборгованості.
2	Незаконна вирубка лісу (0,62 – критичний рівень)	✓ проведенні регулярного (квартального, щорічного) аудиту фінансової та лісозаготівельної діяльності підприємства для виявлення фактів незаконної вирубки; ✓ проведення контролю за рівнем заліснення територій, де проводилися суцільні рубання; ✓ проведення екологічного моніторингу
3	Лісові пожежі (0,72 – критичний рівень)	✓ формування протипожежних мінералізованих смуг, що сприятиме локалізації зони пожежі та сприятиме недопущенню масштабних пожеж; ✓ організація курсів підвищення кваліфікації для підвищення протипожежної кваліфікації працівників підприємства; ✓ організація інструктажів з пожежної безпеки, які проводитимуть для школярів та місцевого населення
4	Інші	✓ чіткий розподіл обов`язків, які повинні виконувати відповідальні особи з питань збереження інформації та її конфіденційності; ✓ підвищення рівня охорони праці на підприємстві; ✓ посилення заході силової безпеки, гарантування безпеки майна, капіталу та співробітників підприємства

Джерело: розроблено автором.

Особливої уваги заслуговує представлення заходів підвищення економічної безпеки підприємства у розрізі саме функціональних складових, так як кожна з них потребує застосування різних заходів і мір відповідно до змісту та наявних проблем. Такий підхід ефективність обрання необхідних напрямків та заходів покращення економічної безпеки.

Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та встановлено, що ліси підприємства розташовані у межах Жовківського адміністративного району. Всі лісові ділянки належать до рівнинного типу лісів. Загальна площа лісних масивів включає переважно невеликі ділянки площею до 5,5 гектарів – 188 таких ділянок, які переважно розташовані серед сільськогосподарських угідь та населених пунктів.

З’ясовано, що територія розміщення лісів підприємства характеризується високим рівнем пожежної небезпеки через значний вміст соснових насаджень середньовікової групи, наявність переважаючої породи сосни, яка є легкозаймистою та регулярні відвідування лісу місцевим населенням. Така ситуація потребує заходів щодо протидії лісовим пожежам.

Здійснено аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». З’ясовано, що згідно структури майна підприємства, оборотні кошти складають 57,46%. За порівняльними даними з попередніх років, вартість оборотних коштів збільшилася на 4,87 мільйона гривень. У результаті, частка оборотних коштів у загальній структурі активів підприємства зростає й складає 62%.

Зроблено теоретичне узагальнення, яке ґрунтується на результатах аналізу персоналу та системи управління, що система управління персоналом перебуває в рівноважному стані; за безпекову діяльність відповідають директор підприємства та його заступник, співробітники економічного відділу, які зазвичай перебувають у середньому або нижньому рівні управління. Більш

того, встановлено що більшість керівництва припадає на керівників нижчого рівня управління, що є результатом вертикальної інтегрованої структури управління та особливостей лісогосподарської діяльності підприємства.

За допомогою експертного тпитування та використання методу карти ризиків визначено перелік загроз для діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»: лісові пожежі (0,72 – критичний рівень); незаконна рубка лісу (0,62 – критичний рівень); збільшення обсягів дебіторської заборгованості від партнерів (0,56 – критичний рівень); забруднення навколишнього середовища через господарську діяльність підприємства (0,38 – помірний рівень); «воєнні загрози» (0,26 – помірний рівень); інфляція та коливання цін на лісоматеріали та лісопродукцію (0,22 – помірний рівень); нецільове використання фінансів підприємства окремими структурними підрозділами або працівниками (0,14 – низький рівень); перенасичення ринку лісопродукції продукцією Жовківського ДЛГП «Галсільліс» (0,02 – низький рівень).

Грунтуючись на результатах жослідження розроблено низку рекомендацій щодо удосконалення безпекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс», зокрема: відмова від здійснення фінансових операцій рівень ризику яких є надмірно високим; відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов`язання; відмова від використання у великих об`ємах позикового капіталу; зменшення частки дебіторської заборгованості; проведенні регулярного (квартального, щорічного) аудиту фінансової та лісозаготівельної діяльності підприємства для виявлення фактів незаконної вирубки; проведення контролю за рівнем заліснення територій, де проводилися суцільні рубання; проведення екологічного моніторингу тощо.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано теоретичні засади безпекового менеджменту підприємства. Здійснено аналіз економічної безпеки підприємства як об’єкту теоретичний аналізу, що дало змогу ідентифікувати основні властивості економічної безпеки підприємства як об’єкта управління: керованість, результативність, гнучкість, надійність. Відповідно, визначено, що надійність – здатність гарантувати певний рівень економічної безпеки через використання запасів для протистояння негативним впливам; гнучкість – здатність забезпечувати економічну безпеку за рахунок різноманітних способів вирішення конфліктів інтересів; ефективність – здатність досягати поставлених цілей управління економічною безпекою підприємства; контрольованість – здатність впливати на результативність управління економічною безпекою.

Провівши критичний аналіз підходів до забезпечення ефективного розвитку та функціонування підприємства з’ясовано та обґрунтовано, що безпекова діяльність підприємства повинна бути науково обґрунтованою, щоб на основі сучасних наукових досягнень максимально ефективно використовувати ресурси для створення дієвої системи протидії загрозам, відповідно, безпекова діяльність підприємства повинна інтегруватися в концепцію, яка розробляється разом з бізнес-моделлю підприємства та є її невід'ємною частиною.

Здійснено декомпозицію залежності та взаємозв’язку безпеки та інших складових підприємства, як соціально-економічної системи. Стверджується, що загальний рівень безпеки підприємства залежить від рівня безпеки кожного з компонентів. Для ефективного управління та розвитку підприємства необхідно створити дієву систему протидії загрозам.

Запропоновано алгоритм створення теоретичної моделі безпекової діяльності підприємства, який ґрунтується на принципах: альтернативність і варіативність; динамічність; комбінованість; пропорційність; ефективність.

Встановлено, що стратегію управління економічною безпекою підприємства слід обирати залежно від зон економічної безпеки, які можуть бути застосовані управлінським персоналом підприємства, тому пропонується враховувати такі чинники: зменшення рівня ризиків у виді діяльності підприємства шляхом адаптації до зовнішнього ринку; підвищення рівня економічної безпеки за основними складовими на підприємстві шляхом аналізу та усунення існуючих недоліків.

В результаті проведених досліджень з'ясовано, що процес вибору стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах невизначеності рекомендується проводити, враховуючи різні зони економічної безпеки підприємства, а саме: зона абсолютної безпеки; зона прийнятної (достатньої) безпеки; зона хиткої (низької, слабкої) безпеки; зона неприпустимої (критичної) безпеки. Відповідно, конкретно визначаючи зони економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища можна розробити стратегії управління економічною безпекою підприємства в таких умовах.

Здійснено загальну характеристику Жовківського ДЛГП «Галсільліс» та його господарської діяльності. Встановлено, що ліси підприємства розташовані у межах Жовківського адміністративного району. Всі лісові ділянки належать до рівнинного типу лісів. Загальна площа лісних масивів включає переважно невеликі ділянки площею до 5,5 гектарів – 188 таких ділянок, які переважно розташовані серед сільськогосподарських угідь та населених пунктів.

Встановлено, що територія лісів підприємства характеризується високим рівнем пожежної небезпеки через значний вміст соснових насаджень середньовікової групи, наявність переважаючої породи сосни, яка є легкозаймистою та регулярні відвідування лісу місцевим населенням.

Визначено, що основними видами продукції Жовківського ДЛГП «Галсільліс» є: кругла деревина, пиловник; обрізані та необрізані пиломатеріали; необрізні меблеві заготовки; вироби для даху, столярні, меблеві та теслярські вироби (дверні полотна, дверні коробки, бджільні вулики, рамки, піддони тощо).

Проведено аналіз господарської діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс». З’ясовано, що згідно структури майна підприємства, оборотні кошти складають 57,46%. За порівняльними даними з попередніх років, вартість оборотних коштів збільшилася на 4,87 мільйона гривень. У результаті, частка оборотних коштів у загальній структурі активів підприємства зростає й складає 62%.

Проаналізовано динаміку інтенсивності руху персоналу підприємства за рівнями управління. Розрахунки продемонстрували, що коефіцієнт підвищення обороту персоналу на відставку продемонстрував значне стійке зростання протягом розглянутого періоду. Цю ситуацію в основному викликано проблемами, що виникли внаслідок пандемії корона вірусу COVID-19, яка розпочалась на початку 2020 року. Майбутнє зростання цього показника може бути яскравим відображенням повномасштабного воєнного втручання російської федерації в Україну. Це стало причиною звільнення окремих працівників підприємства та їх виїзду з країни на початку 2022 року.

Визначено, що в середньому 75-85% працівників мають загальний стаж роботи понад п'ять років. Результати аналізу ефективності використання основних фондів Жовківського ДЛГП «Галсільліс» продемонстрували позитивну динаміку, оскільки за аналізований період 2019-2023 рр. підприємство більше ввело основних засобів, ніж вивело їх з використання. Таку ситуацію засвідчило зростання коефіцієнту оновлення основних фондів та, відповідно зниження коефіцієнту вибуття основних фондів підприємства.

На підставах аналізу персоналу та системи управління можна прийти до висновку, що система управління персоналом перебуває в рівноважному стані; за безпекову діяльність відповідають директор підприємства та його заступник, співробітники економічного відділу, які зазвичай перебувають у середньому або нижньому рівні управління. Більш того, встановлено що більшість керівництва припадає на керівників нижчого рівня управління, що є

результатом вертикальної інтегрованої структури управління та особливостей лісогосподарської діяльності підприємства.

Після проведеного аналізу стану економічної безпеки сформовано карту ризиків та загроз для діяльності Жовківського ДЛГП «Галсільліс»: лісові пожежі (0,72 – критичний рівень); незаконна рубка лісу (0,62 – критичний рівень); збільшення обсягів дебіторської заборгованості від партнерів (0,56 – критичний рівень); забруднення навколишнього середовища через господарську діяльність підприємства (0,38 – помірний рівень); «воєнні загрози» (0,26 – помірний рівень); інфляція та коливання цін на лісоматеріали та лісопродукцію (0,22 – помірний рівень); нецільове використання фінансів підприємства окремими структурними підрозділами або працівниками (0,14 – низький рівень); перенасичення ринку лісопродукції продукцією Жовківського ДЛГП «Галсільліс» (0,02 – низький рівень).

Розроблено алгоритм процесу удосконалення безпекового менеджменту підприємства. Першим кроком у вдосконаленні системи безпекового менеджменту підприємства стало визначення пріоритетів цієї системи. Такі пріоритети розподілено на тактичні та стратегічні.

На основі результатів аналізу та карти ризиків розроблено основіні рекомендації щодо удосконалення безрекового менеджменту Жовківського ДЛГП «Галсільліс», які передбачають: відмова від здійснення фінансових операцій рівень ризику яких є надмірно високим; відмова від продовження господарських відносин з партнерами, які систематично порушують контрактні зобов`язання; відмова від використання у великих об`ємах позикового капіталу; зменшення частки дебіторської заборгованості; проведенні регулярного (квартального, щорічного) аудиту фінансової та лісозаготівельної діяльності підприємства для виявлення фактів незаконної вирубки; проведення контролю за рівнем заліснення територій, де проводилися суцільні рубання; проведення екологічного моніторингу тощо.

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., 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
3. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1. С. 25–28.
4. Герасімова О. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск 6. С. 141–146.
5. Глєбова А. О. Формування системи стратегічного управління економічною безпекою на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40.
6. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільного-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 1–7. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075
7. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Забезпечення еколого-економічної безпеки у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79–83. https://doi.org/10.36930/40310512.
8. Грачов О. В. Податкова безпека як невід'ємна складова економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2014. С. 86–88.
9. 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

10. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. №12. С. 61–65.
11. 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.
12. 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.
13. Довбня С. Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2012. №4. С. 88–97.
14. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємництва : навчальний посібник. Київ, 2013. 239 с.
15. Дуб Б. С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. *Вісник Черкаського національного університету*. 2016. № 4. С. 7–21.
16. Жовківське дочірнє лісогосподарське підприємство. Галсільліс : веб-сайт.URL: https://www.galsillis.org.ua/index.php/zhovkivske-dochirnie-lisohospodarske-pidpryiemstvo
17. Економічна безпека підприємства : підручник / А. М. Штангрет, М.М. Караїм, О.В. Халіна, Х.О. Мандзіновська; за заг. редакцією А. М. Штангрета. Львів : УАД, 2016. 284 с.
18. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів : «ЛігаПрес», 2012. 431 с.
19. Журавель М. Ю., Полозова Т.В., Стороженко О. В. Оцінка рівня силової безпеки підприємства: практичні аспекти. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 37. С.191–193.
20. Картузов Є. П. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 10. С. 115–123.

21. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємництва : сутність та механізм забезпечення. Київ : Лібра, 2013. 280 с.
22. Кокнаєва М. О. Особливості формування методичного інструментарію дослідження фінансово-економічної безпеки торговельних підприємств. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 5–6. С. 53–55.
23. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності стратегічного управління економічною безпекою. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7–10.
24. 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.
25. Меліхова Т. О., Троян О. В. Аналіз впливу податкового навантаження на рівень податкової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20.2017. С.33–37.
26. Мельник С. І. Визначення основних чинників впливу на фінансову надійність в контексті управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://www.- economy.nayka.com.ua /?op=1&z=7361. (дата звернення 24.03.2024).
27. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
28. Молодецька О. М. Методологічні особливості оцінки техніко-економічної безпеки підприємств. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. № 7(2). С. 313–322.
29. Олійничук О. І. Обліково-інформаційне забезпечення формування економічної безпеки підприємства. *Вісник Житомирського Державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (71). С. 41–46.
30. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економіка і фінанси*.2014. С. 176–183.
31. 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.

32. Сич О. А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні падіння економічної безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 333–339. URL : http://financial. lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf
33. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(102). С. 114–122.
34. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку : Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.
35. Фостяк В. Безпекова діяльність промислових підприємств: аналітичне підґрунтя та методичні засади реалізації. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2017. №2. С. 261–272.
36. Франчук В. І. Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 236 с.
37. Фролова Л. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. *Культура народів Причономор'я. Економічні науки*. 2013. № 257. С. 201–204.
38. Халіна О. В. Ключові аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015. №1. С. 263–267.
39. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №2 . URL: http://www.economy.nayka.com. ua/?op=1&z=3302
40. Штангрет А. М. Основи економічної безпеки підприємств : навчальний посібник. Львів : УАД. 2013. 284 с.