

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Третяк Сергій Віталійович

УДК 338.2

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Менеджмент економічної безпеки лісогосподарських підприємств в умовах  
глобальної економіки**

ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

С.В. Третяк

Керівник роботи  
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2022

## АНОТАЦІЯ

**Третьак С.В. Менеджмент економічної безпеки лісгосподарських підприємств в умовах глобальної економіки. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.**

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління економічною безпекою підприємств. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування понять «менеджмент», «економічна безпека». Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку деревини в Україні. Визначено особливості менеджменту економічної безпеки лісгосподарських підприємств в умовах глобальної економіки. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення системи управління економічною безпекою підприємств з урахуванням галузевої специфіки та сучасних особливостей міжнародного бізнесу.

*Ключові слова:* менеджмент, економічна безпека, лісгосподарські підприємства, ринок деревини.

**Tretyak S.V. Management of forestry enterprises economic security in the conditions of the global economy. –Manuscript qualification work.**

**Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissya National University, Zhytomyr, 2022.**

The theoretical-methodical and applied principles of the enterprises economic security managing are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, the interpretation of the concept of "management", " economic security" has been improved. The trends of wood market in Ukraine are analyzed. The peculiarities of the management of forestry enterprises economic security in the conditions of the global economy are determined. Proposals for improving the economic security management system of enterprises are substantiated, taking into account the specifics of the industry and modern features of international business.

*Keywords:* management, economic security, forestry enterprises, wood market.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	6
Розділ 2 СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	12
Розділ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	21
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасне ринкове середовище характеризується підвищеним рівнем динамічності розвитку, конкурентної боротьби та ризиковості. Для підприємств, що є суб'єктами міжнародного бізнесу, ступінь невизначеності підвищується дією та мінливістю факторів міжнародного середовища. В зазначених умовах об'єктивною потребою бізнес-суб'єктів є налагодження ефективного управління економічною безпекою як сукупності механізмів та інструментів забезпечення адаптивності та стійкості до ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

Різновекторні аспекти менеджменту економічної безпеки підприємств активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними ученими (Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В., Ткачук В.І., Прокопчук О.А., Яремова М.І. та ін). *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту економічної безпеки лісогосподарських підприємств в умовах глобальної економіки.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми управління економічною безпекою підприємств;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій ринку деревини та виробів з неї, моніторинг діяльності та економічної безпеки підприємств лісогосподарського комплексу України;
- ідентифікувати сучасні особливості менеджменту економічної безпеки підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління економічною безпекою лісогосподарських підприємств.

*Об'єктом дослідження є* процес управління економічною безпекою лісогосподарських підприємств.

*Предметом дослідження є* сукупність теоретико-методичних і практичних

аспектів менеджменту економічної безпеки підприємств.

*Методи дослідження.* Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності понять «менеджмент», «економічна безпека»), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій розвитку ринку деревини в Україні, ідентифікації сучасних особливостей менеджменту економічної безпеки лісогосподарських підприємств.

*Публікації.* За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Третяк С.В. Менеджмент економічної безпеки підприємств: сутність та методологічне підґрунтя. Матеріали студентської науково-практичної конференції за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт «Студентські наукові читання - 2022». Житомир: Поліський національний університет. 2022. С. 123-125.
2. Третяк С.В. Ринок деревини в Україні: тенденції та перспективи розвитку. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів». Житомир: Поліський національний університет. 2022. С. 232-234.
3. Третяк С.В. Системне управління економічною безпекою лісогосподарських підприємств. Матеріали VIII студент. наук. конф., присвяченої 100 річчю Поліського національного університету: «Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст». Житомир: Поліський національний університет. 2022.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 29 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Невід’ємною ознакою підприємницької діяльності є ризиковість, що обумовлена невизначеністю ринкового середовища. В останні роки дію класичних ризиків ринку було кардинально підвищено впливом пандемії Covid. 2022 р. для українського бізнесу став критично складним. Тому стратегічної важливості набуло питання підтримки економічної безпеки та стійкості господарських структур. Це визначає підвищену увагу науковців та експертів до питань методологічного та практичного інструментарію менеджменту економічної безпеки на рівні національної економіки та її окремих суб’єктів.

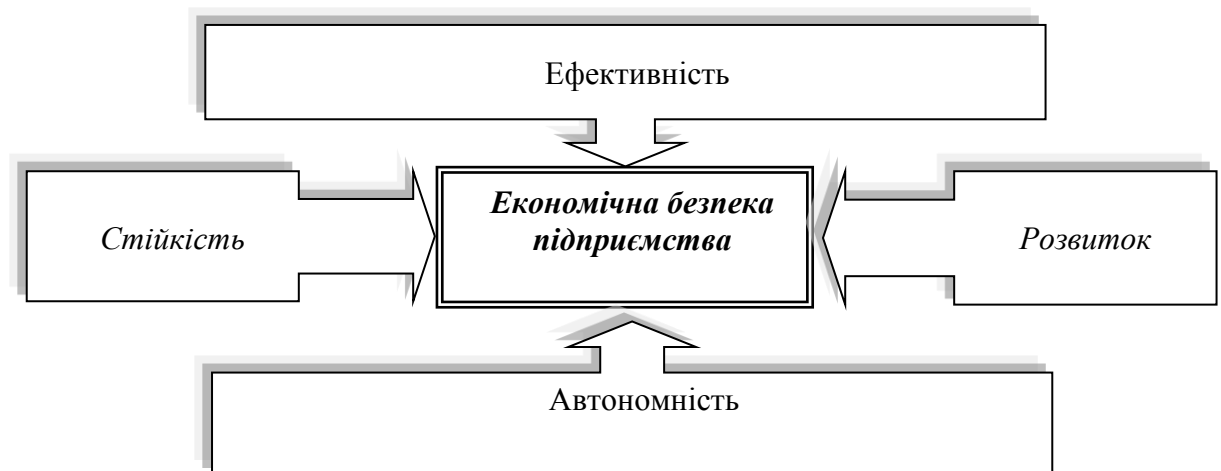
Незважаючи на перманентну актуальність безпекових питань у діяльності соціально-економічних суб’єктів, поняття «економічної безпеки» ввійшло в науковий обіг лише на початку ХХ ст. після «великої депресії» стосовно стану економіки держави. Поступово даний термін почав застосовуватися як чинники розвитку суспільства, окремих індивідуумів та економічних суб’єктів. Нині в економічній літературі представлені численні дефініції економічної безпеки підприємства. Їх узагальнення дозволяє виокремити основні концептуальні підходи до визначення даного поняття (табл. 1.1.).

Спільною ознакою більшості означених концептуальних підходів є дослідження економічної безпеки підприємства як його статичної характеристики (стан). Натомість в авторському баченні дане поняття доцільно розглядати з позиції динаміки, що обумовлено високим рівнем мінливості та невизначеності середовища функціонування суб’єктів економічної діяльності. Відповідно, економічну безпеку доцільно трактувати як спроможність зберігати стійкість підприємства до загроз внутрішнього та зовнішнього середовища на основі структурного збалансування та ефективного використання економічного потенціалу, що забезпечує розвиток та досягнення стратегічних цілей.

**Концептуальні підходи до визначення поняття  
«економічна безпека підприємства»**

<i>Концептуальний підхід</i>	<i>Трактування</i>
Ресурсний	Стан ефективного використання наявних та потенційних можливостей (ресурсів) для подолання і запобігання зовнішнім загрозам і забезпечення стійкого розвитку
Конкурентно орієнтований	Наявність конкурентних переваг, що забезпечують стійкість та стратегічний розвиток підприємства
Стійкість та розвиток	Захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та спроможність нівелювати їх негативний вплив
Гармонізація економічних інтересів підприємства і зовнішнього середовища	Спроможність запобігати загрозам та ризикам на базі гармонізації інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища

Системному розумінню економічної безпеки підприємств сприятиме дослідження даного феномену через призму сутнісно споріднених понять (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства з цільовими векторами його діяльності**

Економічна безпека є комплексною характеристикою. Відповідно її моніторинг та управління мають здійснюватися в розрізі складових безпеки. Наукові підходи до систематизації функціональних складових економічної безпеки підприємства є досить диференційованими: фінансова, інтелектуальна, інформаційна, екологічна, силова [13]; збутова та інноваційна [7]; виробнича,

кадрова, техніко-технологічна, енергетична, правова, ринкова [15]. В авторському баченні виділення великої кількості складових може призвести до розпорошення зусиль менеджерів та ресурсів. Тому доцільним є виокремлення лише ключових складових економічної безпеки, як можуть включати в себе субрівні. Відповідно основними функціональними складовими безпеки є наступні: виробнича, ресурсна, ринкова, фінансова, соціальна та екологічна.

Рівень економічної безпеки підприємства відображає його поточні та потенційні адаптаційні можливості до змін середовища функціонування, що забезпечується динамічною системою (сукупністю) управлінських механізмів, методів та інструментів. Тобто безпека підприємства має забезпечуватися ефективним менеджментом. Менеджмент економічної безпеки є складовою інтегрованою системою менеджменту підприємства, найбільш дотичною до ризик менеджменту. Він поєднує й координує всі види діяльності, методи і засоби, спрямовані на управління ризиками, виявлення й усунення невідповідностей і недоліків у діяльності підприємства, забезпечення ефективності його бізнес процесів, досягнення стратегічних цілей розвитку [6].

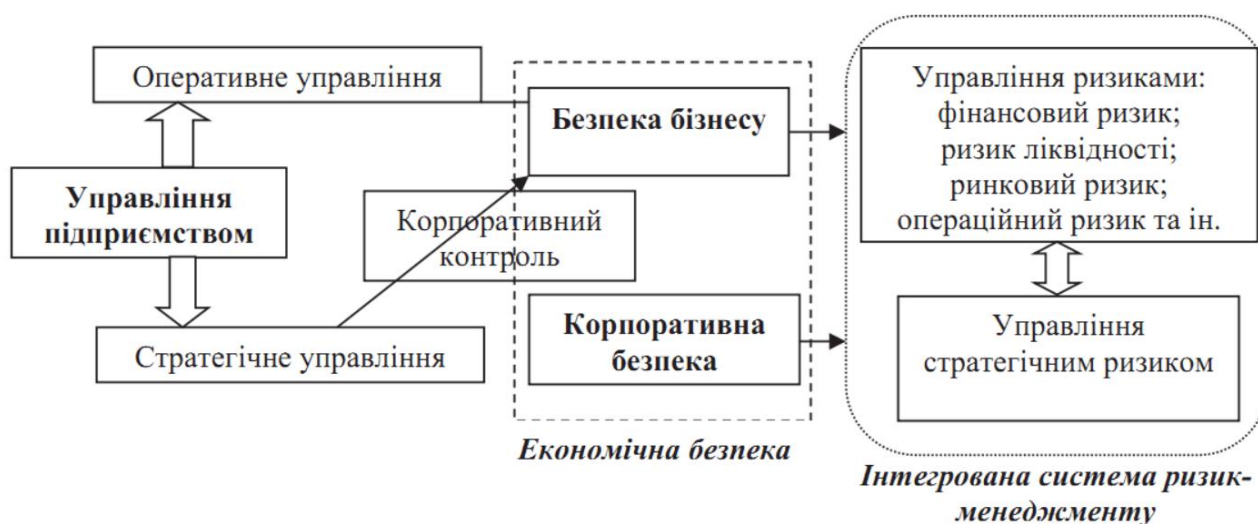
Ефективність менеджменту економічної безпеки забезпечується дотриманням ряду принципів:

1. Безперервність – управління має бути не одноразовою дією, а безперервним процесом моніторингу загроз та самовдосконалення;
2. Комплексність – максимальне використання усіх організаційних та технологічних ресурсів, методів та інструментів;
3. Законність – управління в межах правового поля;
4. Економічна доцільність;
5. Координація і взаємодія – взаємопогодженість дій різних фахівців і підрозділів;
6. Стратегічність – реалізація заходів не лише оперативного, а й стратегічного характеру.

Більшість вітчизняних підприємств через обмеженість ресурсних можливостей заходи щодо управління економічною безпекою здійснюють



оперативно у відповідь на появу реальних ризиків та загроз. Однак, як показує практика і доводять провідні вчені та менеджери, управління безпекою має відбуватися як стратегічний процес, спрямований, в першу чергу, на запобігання потенційним ризикам. При цьому управління безпекою має бути складовою інтегрованої системи стратегічного управління підприємством (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством**

Основою управління має бути якісно обґрунтована стратегія. Ряд науковців обґрунтовують оптимальну доцільність розробки для підприємств 3 основних стратегій (назви різняться): реактивну (реагування на явну загрозу), превентивну (прогнозування загроз), компенсаційну (відшкодування збитків). Досить раціональним є дослідження Роженка О.В, на думку якого, стратегія управління економічною безпекою має відповідати цілям підприємства та його поточному стану. Відповідно дослідник виокремлює 4 типи ключових стратегій: виживання, існування, обмеженого зростання, зростання (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Типи стратегій управління економічною безпекою підприємства відповідно до цілей**

Джерело: [12].

В разі долучення підприємства до міжнародної діяльності на рівень його економічної безпеки поряд з національними чинниками середовища впливає глобальне середовище. Міжнародні відносини вносять зміни до бізнес-процесів підприємства і обумовлюють потребу адаптації управлінських механізмів. Відповідно особливостями менеджменту економічної безпеки підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу, мають бути:

1. необхідність врахування ризиків та загроз глобального середовища;
2. наявність вищого рівня конкурентного тиску та підвищення вимог до якості продукції;
3. підвищена потреба в захисті інформаційної безпеки;
4. зростання потенційних можливостей залучення зовнішніх інвестицій та ризик зниження автономності від закордонних інвесторів.

Узагальнення вищезазначеного дозволяє стверджувати, що в умовах

підвищеної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища для вітчизняних підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми на сфері діяльності перманентно актуальною є необхідність імплементації менеджменту економічної безпеки. Цей процес має бути системним та скоординованим з урахуванням сучасних організаційних та управлінських інновацій, обґрунтованих у науці та апробованих на практиці.

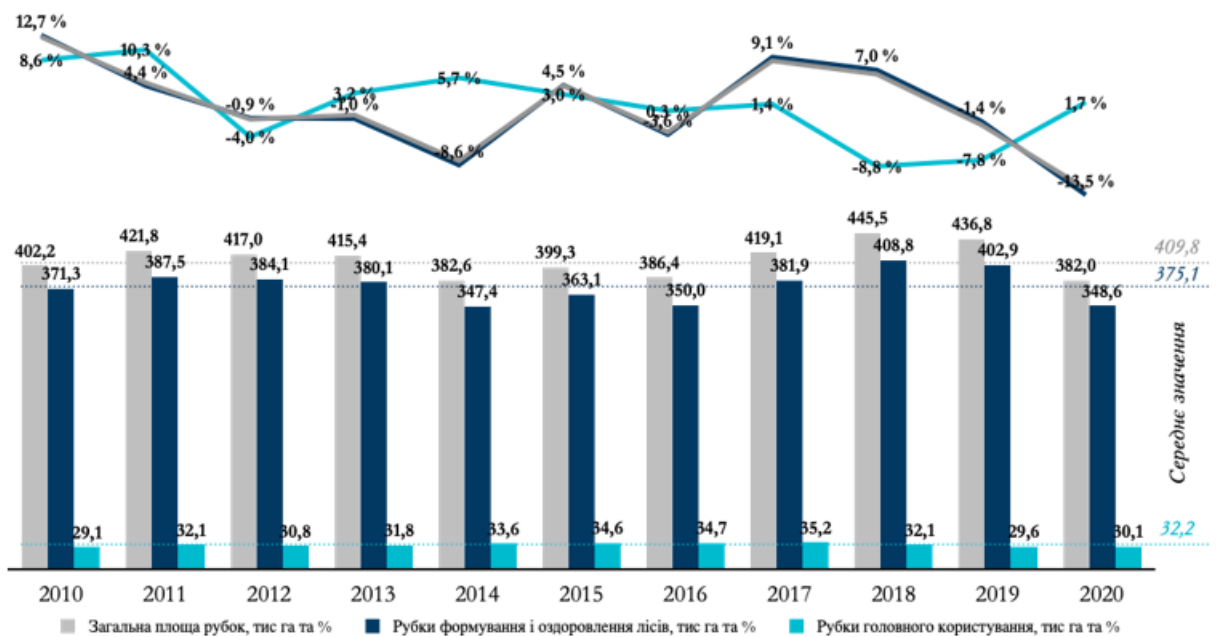
## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Для повноцінного функціонування української економіки у період надскладних умов воєнного стану важливим є розвиток усіх галузей та ринків для задоволення внутрішнього попиту та соціальних потреб населення, наповнення державного бюджету, збереження потенціалу для повоєнного відродження країни. Не є виключення лісогосподарський комплекс, що забезпечує попит інших економічних сфер у сировині і деревині як джерела енергії в умовах руйнування критичної інфраструктури в країні. Тому моніторинг тенденцій та потенціалу розвитку лісогосподарського комплексу країни та ринку деревини і виробів з неї є актуальним питанням для наукових та експертних досліджень.

Одним із природніх багатств України традиційно є ліси, які покривають 9,6 млн га (16 % території країни). Понад 89 % лісового фонду є власністю держави і обслуговуються 307 лісогосподарськими підприємствами (2020 р.), що перебувають у підпорядкованні Держагентства лісових ресурсів України. Традиційно показники лісогосподарської діяльності підприємств мали позитивну тенденцію, однак з 2018 р. площі рубок почали скорочуватися. Вже у 2020 р. площа рубок склала 382 тис га або 87,5 % рівня 2019 р. (рис. 2.1.) [8].

Заготівля понад 90 % деревини відбувалася через санітарні рубки. Структурне співвідношення видів вирубки лісу в Україні є проблемним питанням, оскільки суцільні рубки головного користування не відповідають світовим раціональним нормам лісокористування, а санітарні рубки оздоровлення стали способом обходження законодавчих обмежень щодо використання лісових насаджень.



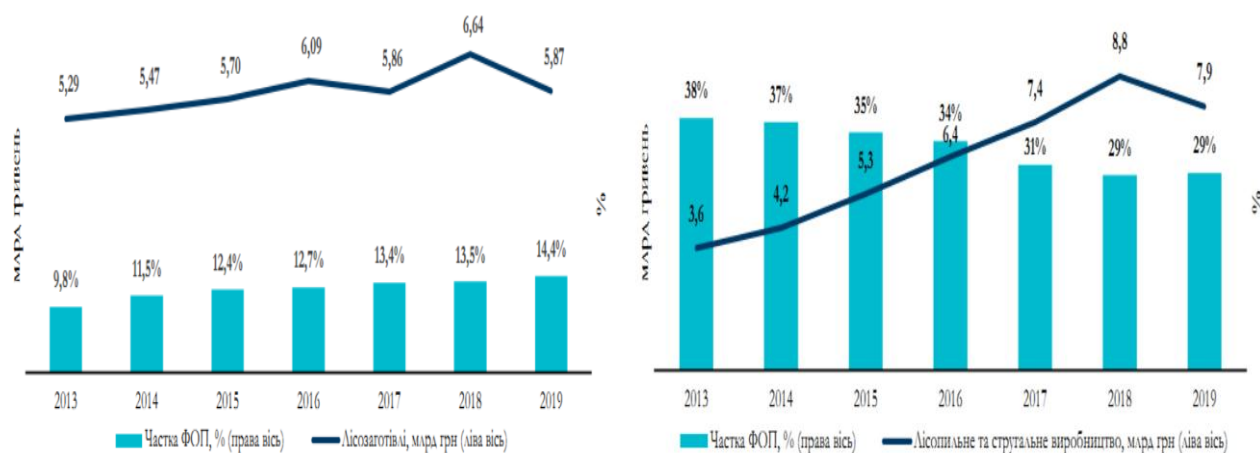
**Рис. 2.1. Площа рубок лісу в Україні, га**

Джерело: [8].

Ще більш гостро стоїть проблема незаконних рубок, обсяг яких у 2020 р. склав 54,3 тис м<sup>3</sup>. Негативним є факт значного скорочення площ відновлення лісів в Україні. За даними Держлісагенства у 2020 р. площа лісовідновлення склала 39,9 тис. га, що на 25 % менше рівня 2017 р.

Ринок деревини в Україні має два сегменти: сировинний, на якому панує державна монополія, та сегмент продуктів переробки, де переважають приватні суб'єкти (найбільш потужними в країні є ТОВ «Барлінек інвест», ТЗОВ «Цунамі», компанія «Тайфун», ТОВ «Українська холдингова лісопильна компанія» та ПП ТОВ «Укршпон» [11]. Державні підприємства переробляють в середньому близько 13 % лісоматеріалів, однак їх частка поступово зростає. Слід зазначити, що це не є позитивним чинником розвитку прозорого конкурентного ринку, оскільки монопольне право на заготівлю сировини дає можливість держлісгоспам обмежувати доступ до переробки для приватних бізнес-суб'єктів. У товарній структурі внутрішнього ринку деревини переважає продукція хвойних порід. Показники розвитку внутрішнього ринку деревини до 2018 р. мали стійкі тенденції до зростання (середньорічний темп складав 7,7 %), однак з 2019 р. почалися негативні зміни як у реалізації продукції лісозаготівлі,

так і лісопильного та стругального виробництва (рис.2.2.).



**Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації продукції лісозаготівлі, лісопильного та стругального виробництва, млрд. грн**

Джерело: [8].

Зменшення обсягів реалізації продукції відбулося у сегментах як сировини, так і лісопильної та стругальної продукції. В сукупності зі стійким зростання попиту переробних підприємств це призвело до підвищення цін на деревину та продукцію її переробки.

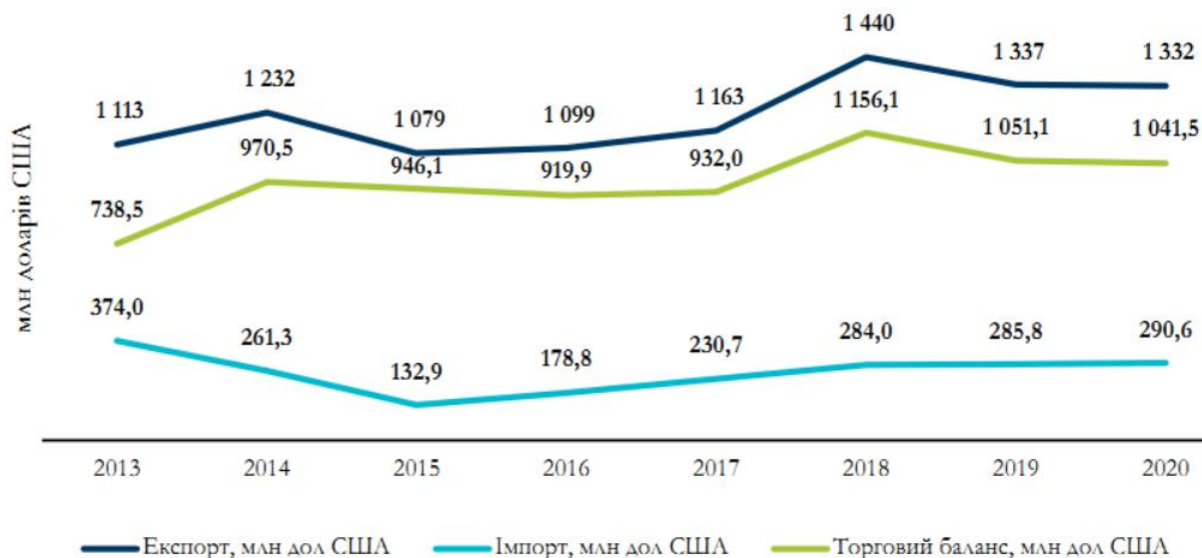
Ідентифікуючим чинником змін та ринку деревини стала зміна каналів реалізації продукції. До 2020 р. основним каналом збуту деревини були прямі договори або майданчик ДП “Лісогосподарський інноваційно-аналітичний центр” (ЛІАЦ), що створювало можливості для масштабної корупції. З 1.01.2020 р. за урядовою ініціативою не менше 25 % продукції держлісгоспи повинні були реалізовувати через електронні аукціони на Prozorro. На початковому етапі це не дало очікуваних результатів – прямі договори залишалися основним каналом реалізації лісопродукції. Однак поступово внутрішній ринок деревини набував ознак прозорості, за результатами 2020-2021 рр. 81% аукціонів завершилися успішно – через Prozorro було продано деревини на 1,89 млрд грн, подорожчання товарів становило у середньому 22,5% [10].

З 1 липня 2021 р. відповідно до внесених змін у законодавство щодо функціонування товарних та фондових бірж, торгівля деревиною стала полем

діяльності товарних бірж. Зокрема ліцензію отримали Українська енергетична біржа та Українська універсальна біржа. Вже до кінця 2021 р. 97 % продукції було реалізовано через біржові майданчики.

Новим викликом для ринку деревини став початок повномасштабної російсько-української війни. Окупація територій, руйнування логістичних ланцюгів призвело до сповільнення темпів його функціонування. Однак українські підприємства спромоглися активізувати свій потенціал і продовжити свою діяльність. Поступово підвищується попит та пропозиція, стабілізуються ціни на продукцію. Так, на 15.11.2022 року на біржах було реалізовано понад 4,6 млн куб. м деревини на загальну суму 13,1 млрд грн, участь у торгах взяли майже 5 тис. учасників. Навіть у воєнний період, додатковий дохід державних лісових господарств склав 1,31 млрд грн [17].

Лісогосподарські підприємства роблять вагомий внесок у розвиток зовнішньої торгівлі. При цьому ключовими ознаками останніх років є припинення експорту необроблених лісоматеріалів, поступове зростання частки продукції з вищим рівне переробки і відповідно доданою вартістю, зменшення вартості експорту лісопродукції починаючи з 2019 р. (рис. 2.3).



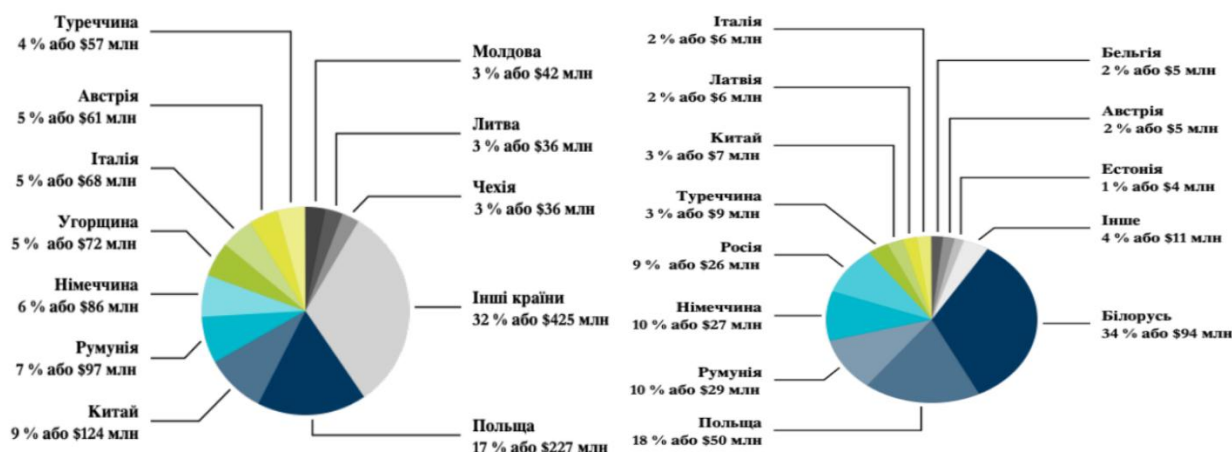
**Рис. 2.3. Динаміка показників зовнішньої торгівлі деревиною та виробами з деревини, млн дол. США**

Джерело: [8].

Однак вже у 2021 р. з України було експортовано деревини та виробів з неї



на суму понад 2 млрд дол США, що на 42 % більше 2020 р. вартість імпорту також мала позитивну динаміку – 442 млн дол. США (на 40 % більше попереднього року) [9]. Основними споживачами деревини з України є Польща (17 %), Китай (9 %), Румунія (7 %) та Німеччина (6 %). Ключовими постачальниками імпорту деревини до 2022 р. були підприємства Білорусії (34 %), Польщі (18 %), Румунії (10 %) та Німеччини (10 %) (рис. 2.4.).



**Рис. 2.4. Географічна структура експорту та імпорту деревини та виробів з деревини, 2020 р.**

Джерело: [8].

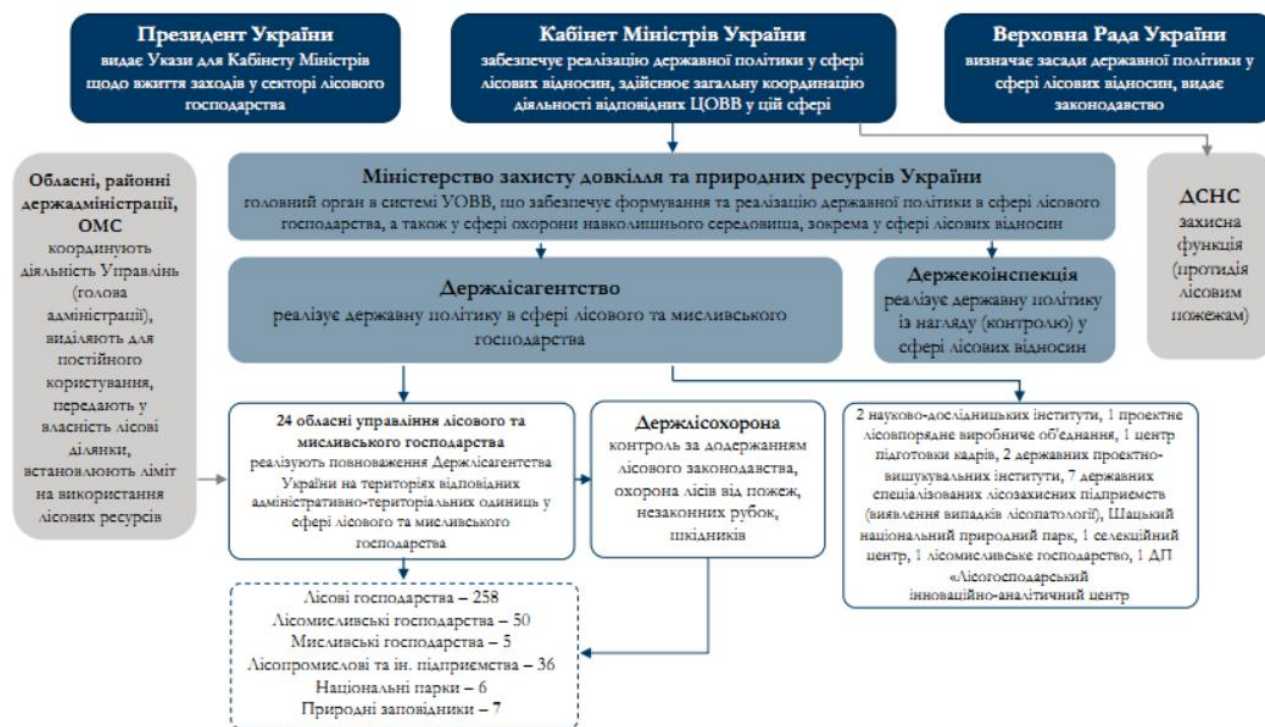
Таким чином можна стверджувати, що, незважаючи на наявність численних загроз та ризиків (підвищення рівня незадоволеного попиту на сировину через високі темпи втрати лісових ресурсів, незаконні рубки, корупційні схеми, монополія у сфері лісозаготівлі та ін.) внутрішній ринок деревини стає більш прозорим і конкурентним. В повоєнний період він має значний потенціал для розвитку. Однак чіткого інституційного врегулювання та контролю потребують усі процеси функціонування лісопромислового комплексу від відновлення лісу та лісозаготівлі до реалізації лісопродукції на внутрішньому та зовнішньому ринку. Позитивним є факт підвищення експортного потенціалу лісогосподарських підприємств, про що свідчить зростання вартості експортних операцій та їх частки у загальнонаціональному експорті.

Здатність лісогосподарських підприємств утримувати темпи господарської та зовнішньоекономічної діяльності в умовах кризовості



зовнішнього середовища визначається рівнем їх економічної безпеки. Економічна безпека відображає внутрішній потенціал стійкості та адаптивності підприємства, однак відбувається під активним впливом чинників зовнішнього середовища. Відповідно управління економічною безпекою забезпечується безпосередньо на рівні підприємства і опосередковано, певною мірою, на інституційному рівні.

Щодо інституційного рівня слід зазначити, що основу лісогосподарського комплексу України формують державні підприємства. Основною інституцією, що здійснює вплив на рівень їх економічної безпеки є Держлісагентство, що підпорядковується Міністерству захисту довкілля та природних ресурсів України (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Інституційне середовище функціонування лісогосподарських підприємств України**

Держлісагентство виконує функції регулювання, моніторингу і контролю економічної (заготівельної) та природо-охоронної діяльності лісогосподарських підприємств. Природоохоронна діяльність держлісгоспів також координується і контролюється такими державними інституціями: Держлісохорона,

Держекоінспекція, Міністерство внутрішніх справ. Високий рівень координації та контролю зі сторони держави, на думку експертів, обумовлений наявністю конфлікту інтересів у природоохоронній та господарській діяльності підприємств.

Усвідомлення доцільності підтримки економічної безпеки підприємств лісогосподарського комплексу сприяло перегляду концептуального підходу до управління на засадах сталого розвитку. тобто безпека підприємств повинна формуватися і забезпечуватися в тріаді економічної, соціальної та екологічної складових. Це знайшло відображення в державних актах стратегічної політики щодо лісового господарства, зокрема у Стратегії сталого розвитку та інституційного реформування лісового господарства України на період до 2022 року [14] та Державній стратегії управління лісами України до 2035 року [3].

На мікрорівні управління економічною безпекою державних лісогосподарських підприємств здійснюється в межах діючої системи менеджменту і не виокремлюється в окрему функціональну складову. Тобто на підприємствах не передбачено створення відповідних уповноважених посад, розробку окремих стратегічних документів, спрямованих на підтримку стійкості підприємства до ризиків та загроз. Відсутність стратегічного підходу до управління економічною безпекою лісогосподарських підприємств призводить до невисокого рівня стійкості до загроз зовнішнього середовища. Аналіз окремих індикаторів в розрізі складових безпеки (табл. 2.1.) дає підстави для наступних висновків:

1. Відсутність належної уваги до екологічних норм ведення господарської діяльності призводить до скорочення площ лісових насаджень, що обумовлено інтенсивними рубками лісу та скороченням площ лісовідновлення.
2. Рівень безпеки підприємств за економічними індикаторами забезпечується за рахунок зростання обсягів господарської діяльності та вартості реалізованої продукції. Цьому значною мірою сприяло реформування державної політики щодо збутової діяльності лісогосподарських

підприємств. Однак, незважаючи на відносно стійку та високу частку прибуткових підприємств галузі, обсяг чистого прибутку від їх діяльності значно знизився.

Таблиця 2.1

**Індикатори економічної безпеки лісогосподарських підприємств  
України**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р., +/-
<i>Екологічна складова</i>						
Площа відтворення лісів, тис. га всього	64,7	54,5	48,8	44,8	43,4	-21,3
Заготівля деревини, тис. куб. м всього	21923,0	22529,7	20869,6	17826,2	17649,4	-4273,6
<i>Економічна складова</i>						
Обсяги реалізації продукції, робіт та послуг у фактичних цінах, млн грн	96214,6	117436,5	112056,3	115296,5	158710,9	62496,3
Чистий прибуток, млн грн	618,8	583	415,5	153,3	120,1	-498,7
Частка прибуткових підприємств, %	86,2	86,2	83	82,6	88,3	2,1
<i>Соціальна складова</i>						
Кількість зайнятих працівників, осіб	79111	76818	72929	65995	64995	-14116,0
Витрати на персонал, млн грн	7470	9176	8532	7977	12378	4908,0
Витрати на 1 працівника, тис. грн	94,4	119,5	117,0	120,9	190,4	96,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	6057	7557	8856	9757	12287	6229,8

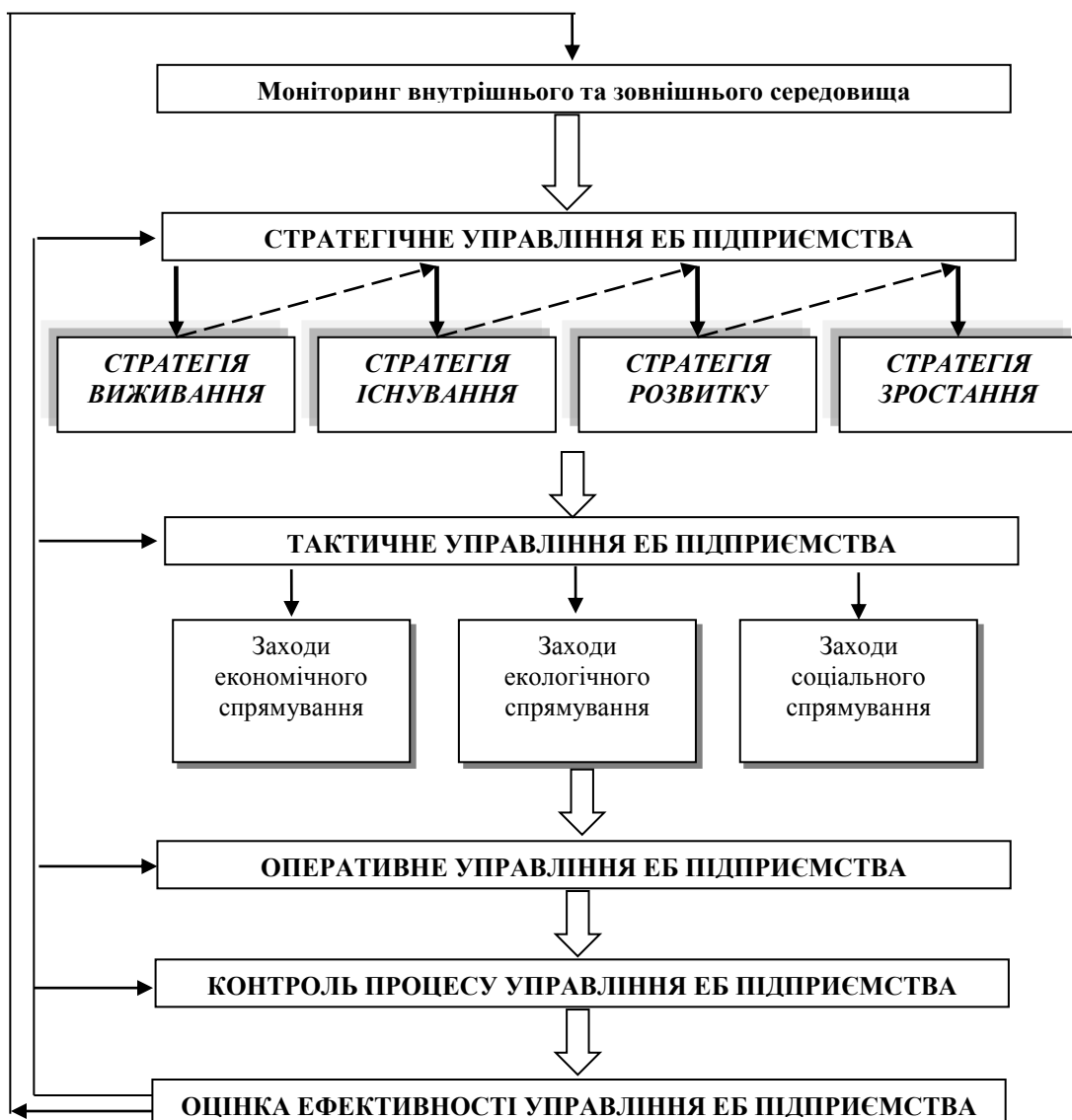
Джерело: [9].

3. Аналіз соціальних індикаторів, доводить, що лісогосподарські підприємства підтримують задовільний рівень соціальної безпеки, про що свідчить збільшення витрат на персонал (удвічі) та середньомісячної оплати праці (удвічі). Скорочення чисельності персоналу обумовлено оптимізацією виробничих процесів, а також є результатом реорганізації багатьох держлісгоспів.

В сукупності це дозволяє стверджувати, що лісогосподарські підприємства підтримують задовільний рівень економічної безпеки, що значною мірою визначається позитивними ефектами реформування державної політики регулювання лісового господарства України. Особливої уваги наразі потребує екологічна складова безпеки, що визначається стратегічною важливістю галузі та негативними тенденціями розвитку природоохоронної діяльності держлісгоспів.

**РОЗДІЛ 3**  
**ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ**  
**ПІДПРИЄМСТВ**

Зважаючи на стратегічну важливість лісопромислового комплексу країни, необхідним є наукове обґрунтування механізму управління економічною безпекою лісогосподарських підприємств. В авторському баченні управління має здійснюватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівні (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Системне управління економічною безпекою лісогосподарських підприємств**

Джерело: розроблено за даними [5, 12].

Оперативне управління економічною безпекою підприємства є процесом прийняття та реалізації рішень спрямованих на досягнення тактичних та стратегічних цілей через вирішення поточних проблем, запобігання потенційним ризикам. Тактичне управління економічною безпекою являє собою сукупність заходів, спрямованих на формування потенціалу стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Зважаючи на галузеву специфіку лісогосподарських підприємств та державну стратегічну орієнтацію на принципи сталого розвитку, ефективності управлінських заходів має сприяти їх систематизація в межах економічної, соціальної та екологічної складових. Стратегічний менеджмент економічної безпеки передбачає планування і реалізацію довгострокових стратегій здійснення контролю за цими процесами. Вибір альтернативної стратегії підтримки економічної безпеки має ґрунтуватися на співставленні чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що є основою оцінки поточного запасу стійкості підприємства, пріоритетності стратегічних його цілей.

Управління економічною безпекою на усіх рівнях має здійснюватися в режимі PDCA (plan – do – check – act). PDCA – це сучасна концепція менеджменту, відповідно до якої усі управлінські дії мають реалізовуватися системно в послідовності планування – виконання – контроль – корекція. Тобто менеджмент безпеки має бути складовою інтегрованої системи менеджменту підприємства. Його ефективності сприятиме здійснення постійного моніторингу за чітко визначеними індикаторами, які мають бути вимірними. Індикатори мають відображати ефективність діяльності підприємства за ключовими складовими безпеки. Набір індикаторів не є стандартним, оскільки має відображати галузеву специфіку та цілі підприємства.

Економічна безпека підприємств має забезпечуватися розвитком їх потенціалу, джерелом якого є інновації. Впровадження інновацій є затратним і ризиковим процесом, однак формують базис для превентивного реагування на потенційні загрози в майбутньому. Впровадженню інновацій має передувати

адекватна оцінка інноваційних можливостей підприємства. Оцінку інноваційних можливостей було здійснено на прикладі ДП «Житомирське лісове господарство» за методом порівняння з еталоном. Еталонним обрано підприємство ДП «Коростенський лісгосп», що є одним із найбільш ефективним в Житомирській області. Порівняння здійснювалося за 4 індикаторами: це матеріально-технічна база, інтелектуальна власність, досвід у освоєнні інновацій наявність інноваційно-орієнтованих підрозділів.

Розрахунок коефіцієнтів здійснено за формулою:

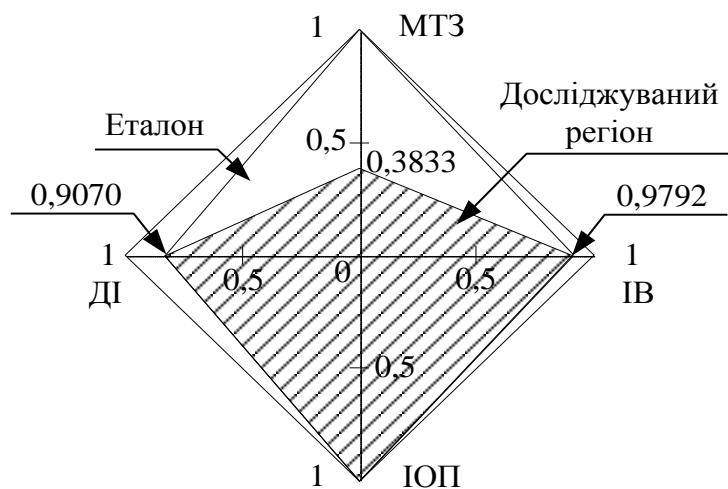
$$K_{Vi} = \frac{O_i}{O_i^o}$$

де,  $K_{Vi}$  – коефіцієнт за  $i$ -ою характеристикою;

$O_i$  –  $i$ -та характеристика досліджуваного підприємства;

$O_i^o$  –  $i$ -та характеристика еталону.

Отримані значення було відкладено на осях координат з метою побудови «ромбу інноваційних можливостей» (значення еталону на осях дорівнюють 1) (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Ромб інноваційних можливостей ДП «Житомирське лісове господарство»**

де, МТЗ – матеріально-технічне забезпечення;

ІВ – інтелектуальна власність;

ІОП – інноваційно-орієнтовані підрозділи;

## ДІ – досвід освоєння інновацій

Заштрихована частина ромба відображає фактичні розрахункові показники. Як свідчать графічно відображені результати ДП «Житомирське лісове господарство» має досвід освоєння інновацій і може швидко переорієнтуватися на інноваційний тип розвитку. Проте обмеженням є матеріально-технічне забезпечення, що є стримуючим чинником інноваційної активності. Тобто, підприємству слід поступово нарощувати свій ресурсний та виробничий потенціал і реалізовувати його через інноваційні проекти, що формуватиме запас стійкості проти майбутніх загроз зовнішнього середовища.

Підсумовуючи слід зазначити, що менеджмент економічної безпеки підприємств є системним процесом, ефективність якого забезпечується на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням необхідності збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення економічної безпеки підприємства, доведено доцільність її трактування як трактувати як спроможності зберігати стійкість підприємства до загроз внутрішнього та зовнішнього середовища на основі структурного збалансування та ефективного використання економічного потенціалу, що забезпечує розвиток та досягнення стратегічних цілей. Рівень економічної безпеки підприємства відображає його поточні та потенційні адаптаційні можливості до змін середовища функціонування, що забезпечується динамічною системою (сукупністю) управлінських механізмів, методів та інструментів.

Міжнародні відносини вносять зміни до бізнес-процесів підприємства і обумовлюють потребу адаптації управлінських механізмів. Відповідно менеджмент економічної безпеки підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу, мають бути: необхідність врахування ризиків та загроз глобального середовища; наявність вищого рівня конкурентного тиску та підвищення вимог до якості продукції; підвищена потреба в захисті інформаційної безпеки; зростання потенційних можливостей залучення зовнішніх інвестицій та ризик зниження автономності від закордонних інвесторів.

Ринок деревини в Україні має два сегменти: сировинний, на якому панує державна монополія, та сегмент продуктів переробки, де переважають приватні суб'єкти. Державні підприємства переробляють в середньому близько 13 % лісоматеріалів, однак їх частка поступово зростає. Показники розвитку внутрішнього ринку деревини до 2018 р. мали стійкі тенденції до зростання (середньорічний темп складав 7,7 %), однак з 2019 р. почалися негативні зміни як у реалізації продукції лісозаготівлі, так і лісопильного та стругального виробництва. Ідентифікуючим чинником змін та ринку деревини стала зміна каналів реалізації продукції.

Лісогосподарські підприємства роблять вагомий внесок у розвиток

зовнішньої торгівлі. При цьому ключовими ознаками останніх років є припинення експорту необроблених лісоматеріалів, поступове зростання частки продукції з вищим рівне переробки і відповідно доданою вартістю, зменшення вартості експорту лісопродукції починаючи з 2019 р. Однак вже у 2021 р. з України було експортовано деревини та виробів з неї на суму понад 2 млрд дол США, що на 42 % більше 2020 р. вартість імпорту також мала позитивну динаміку – 442 млн дол. США (на 40 % більше попереднього року).

Економічна безпека відображає внутрішній потенціал стійкості та адаптивності підприємства, однак відбувається під активним впливом чинників зовнішнього середовища. Відповідно управління економічною безпекою забезпечується безпосередньо на рівні підприємства і опосередковано, певною мірою, на інституційному рівні. Щодо інституційного рівня слід зазначити, що основу лісогосподарського комплексу України формують державні підприємства. Основною інституцією, що здійснює вплив на рівень їх економічної безпеки є Держлісагентство, що підпорядковується Міністерству захисту довкілля та природних ресурсів України.

На мікрорівні управління економічною безпекою державних лісогосподарських підприємств здійснюється в межах діючої системи менеджменту і не виокремлюється в окрему функціональну складову. Тобто на підприємствах не передбачено створення відповідних уповноважених посад, розробку окремих стратегічних документів, спрямованих на підтримку стійкості підприємства до ризиків та загроз.

Аналіз окремих індикаторів в розрізі складових безпеки дає підстави для наступних висновків: Відсутність належної уваги до екологічних норм ведення господарської діяльності призводить до скорочення площ лісових насаджень, що обумовлено інтенсивними рубками лісу та скороченням площ лісовідновлення. Рівень безпеки підприємств за економічними індикаторами забезпечується за рахунок зростання обсягів господарської діяльності та вартості реалізованої продукції. Цьому значною мірою сприяло реформування державної політики щодо збутової діяльності лісогосподарських підприємств.

Однак, незважаючи на відносно стійку та високу частку прибуткових підприємств галузі, обсяг чистого прибутку від їх діяльності значно знизився. Аналіз соціальних індикаторів, доводить, що лісогосподарські підприємства підтримують задовільний рівень соціальної безпеки, про що свідчить збільшення витрат на персонал (удвічі) та середньомісячної оплати праці (удвічі). Скорочення чисельності персоналу обумовлено оптимізацією виробничих процесів, а також є результатом реорганізації багатьох держлісгоспів.

Менеджмент економічної безпеки підприємств є системним процесом, ефективність якого забезпечується на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях з урахуванням необхідності збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку. Управління економічною безпекою на усіх рівнях має здійснюватися в режимі PDCA (plan – do – check – act). PDCA – це сучасна концепція менеджменту, відповідно до якої усі управлінські дії мають реалізовуватися системно в послідовності планування – виконання – контроль – корекція.

Економічна безпека підприємств має забезпечуватися розвитком їх потенціалу, джерелом якого є інновації. Впровадження інновацій є затратним і ризиковим процесом, однак формують базис для превентивного реагування на потенційні загрози в майбутньому. Впровадженню інновацій має передувати адекватна оцінка інноваційних можливостей підприємства. Оцінку інноваційних можливостей було здійснено на прикладі ДП «Житомирське лісове господарство» за методом порівняння з еталоном. Як свідчать результати ДП «Житомирське лісове господарство» має досвід освоєння інновацій і може швидко переорієнтуватися на інноваційний тип розвитку. Проте обмеженим є матеріально-технічне забезпечення, що є стримуючим чинником інноваційної активності. Тобто, підприємству слід поступово нарощувати свій ресурсний та виробничий потенціал і реалізовувати його через інноваційні проекти, що формуватиме запас стійкості проти майбутніх загроз зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайда Ю.І., Кузик І.В. 2021. Лісопромисловий комплекс України: сучасний стан та доміанти розвитку. Ефективна економіка. № 20. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.5
2. Дерев'яний ринок 2021. 2021. URL: <https://www.openforest.org.ua/169514/>
3. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року від 29.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>
4. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. 2021. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>
5. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія / В.І. Ткачук, О.А. Прокопчук, М.І. Яремова. Житомир: «Видавництво «Волинь». 2013. 276 с. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2857/1/Economichna\\_bezpeka\\_ta\\_stijikist\\_2013\\_276.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/2857/1/Economichna_bezpeka_ta_stijikist_2013_276.pdf)
6. Менеджмент безпеки як невід'ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. № 30. 2019. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/31.pdf)
7. Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності: курс лекцій. Київ: КНТ. 2009. 320 с.
8. Офіційний сайт Державного агентства лісових ресурсів України. URL: <http://dklg.kmu.gov.ua>.
9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Реформа, на яку не чекали. Як на ринку деревини з'явився тимчасовий монополіст. 2021. URL: [https://project.liga.net/projects/sale\\_of\\_wood/](https://project.liga.net/projects/sale_of_wood/)
11. Ринок деревини та лісоматеріалів України: як працює та що стримує розвиток? 2021. Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE\\_Rinok\\_derevini\\_ta\\_lisomaterialiv.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE_Rinok_derevini_ta_lisomaterialiv.pdf)
12. Роженко А.В. Стратегії економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 51. 2015. URL: [http://elibrary.donnue.edu.ua/156/1/Rozhenko\\_article\\_27\\_10\\_2015.pdf](http://elibrary.donnue.edu.ua/156/1/Rozhenko_article_27_10_2015.pdf)
13. Стратан І. Безопасность бизнеса : монографія. Кишинів: Elan-Poligraf, 2011. 336 с.
14. Стратегія сталого розвитку та інституційного реформування лісового господарства України на період до 2022 року. URL: <https://www.openforest.org.ua/228912/>

- 15.Ткачук В. І., Яремова М. І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7100>
16. Утенкова К.О. Економічна безпека як складова національної безпеки України. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Випуск 9. 2019.
- 17.Функціонування ринку деревини у 2022 році. 2022. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-other\\_news/3620422-funkcionuvanna-rinku-derevini-u-2022-roci.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3620422-funkcionuvanna-rinku-derevini-u-2022-roci.html)
18. Як повернути ринок деревини на довоєнний рівень URL: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/yak-povernuti-rinok-derevini-na-dovoennij-riven/>