

УДК 658:338.246

*к.э.н. Белозерцев Р. В.,
к.т.н. Белозерцев В. Н.
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР, rbelozertsev@mail.ru)*

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Для выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия предложен методический подход на основе построения матрицы «внешняя – внутренняя среда», исходными данными которой являются результаты мониторинга тенденций изменения внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: матричный подход, стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия, внешняя среда, внутренняя среда.

Постановка проблемы. Проблемы обеспечения экономической безопасности на разных уровнях управления достаточно сложны и постоянно усиливаются в условиях обостряющегося экономического кризиса и формирования рыночных отношений. В рыночной экономике, изменив форму собственности, каждое предприятие вынуждено приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка и самостоятельно принимать управленческие решения. Усиливающаяся недобросовестная конкуренция на рынке, криминализация отдельных субъектов экономических отношений и постоянно меняющаяся конъюнктура рынка актуализировали вопросы обеспечения экономической безопасности предприятий и необходимости поиска новых подходов к их управлению, которые позволят своевременно и адекватно реагировать на изменяющуюся среду и создавать необходимые условия для их функционирования в краткосрочной перспективе и устойчивого роста в долгосрочной.

Практика хозяйствования отечественных и зарубежных предприятий свидетельствует, что одним из эффективных инструментов обеспечения безопасного и устойчивого их развития является стратегическое управление, которое предопределяет решение задач по мониторингу среды и выявлению угроз и опасностей, формированию целей и поиску способов их дости-

жения, а также разработку соответствующих стратегических альтернатив и механизмов их реализации [1]. Опыт применения стратегического управления различными предприятиями подтверждает его значение в преодолении проблем адаптации к изменению внешней среды, повышения конкурентоспособности и обеспечения экономической безопасности.

Вместе с тем анализ научных публикаций по исследуемому вопросу позволил установить, что только отдельные работы посвящены выбору стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия, что актуализирует необходимость решения этих задач в методическом и теоретическом плане.

Постановка задачи. Целью настоящего исследования является разработка механизма формирования стратегий обеспечения экономической безопасности предприятия на основе соотношения влияния факторов внешней и внутренней среды.

Изложение материалов и результатов. Решая задачи по обеспечению экономической безопасности предприятия, следует отметить, что под этим термином мы понимаем такое его состояние, при котором обеспечивается наиболее эффективное использование всех видов ресурсов, устойчивое его развитие и осуществляется защита от имеющихся и потенциальных угроз и опасностей в условиях рынка.

Под стратегией обеспечения экономической безопасности будем понимать систему методов и инструментов реализации управленческих решений, которые позволят обеспечить приемлемый уровень безопасности функционирования предприятия, высокий производственно-экономический потенциал и реализацию целей по устойчивому развитию в долгосрочной перспективе. При этом следует отметить, что стратегия обеспечения экономической безопасности должна разрабатываться с учетом отраслевых особенностей работы предприятия на рынке, реальных и потенциальных угроз, имеющегося потенциала и перспектив развития.

Для решения задачи по выбору стратегии обеспечения экономической безопасности предприятий в Донбасском государственном техническом университете предложен методический подход, основанный на результатах анализа внешней и внутренней среды, а также качественной оценки интенсивности степени этого влияния. Особенностью и преимуществом предлагаемого подхода является то, что для решения задачи по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия могут быть использованы результаты мониторинга за состоянием среды и тенденциями ее изменений, выполненные ранее, что значительно снижает трудоемкость проводимых исследований. Диагностика среды функционирования предприятия является обязательным этапом решения подобных задач и является составляющей всех методических подходов, предлагаемых отечественными и зарубежными специалистами для выбора стратегий развития предприятий [2–4]. При отсутствии результатов оценки состояния и поведения среды функционирования предприятия такой мониторинг должен проводиться самостоятельно. Алгоритм реализации предложенного подхода представлен на рисунке 1.

Выбор стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности

обуславливает необходимость формирования целей на каждом из уровней управления предприятием. Следующим этапом исследования является диагностика среды функционирования предприятия, и на основе результатов мониторинга внешней и внутренней среды осуществляется отбор факторов, оказывающих существенное влияние на функционирование предприятий. Анализируемые факторы количественно оцениваются, определяются тенденции их изменения и устанавливается степень их влияния на результаты деятельности предприятия. Для решения этой задачи в процессе исследования могут быть использованы различные подходы, описанные в научной литературе и получившие широкое распространение на практике [5, 6]. Полученные результаты оценки являются основой для определения сильных и слабых сторон предприятия, установления угроз и возможностей, а также для разработки стратегии обеспечения его экономической безопасности.

Для решения подобных задач по выбору стратегий многими специалистами используется SWOT-матрица, позволяющая установить стратегический баланс между интенсивностью влияния и направленностью воздействия факторов внешней и внутренней среды [7, 8]. Свое развитие этот анализ получил в работах других авторов, которые предложили в процессе выбора стратегий учитывать не только зависимость между соотношением результатов влияния внешних и внутренних факторов, но и этапы жизненного цикла предприятия [9, с. 122; 10, с. 14].

Учитывая универсальность этого подхода для решения задач по выбору стратегий, он был модифицирован в части разработки матрицы «внешняя – внутренняя среда», использование которой позволяет осуществлять выбор стратегии обеспечения экономической безопасности на основе полученных результатов оценки количественной и качественной степени влияния факторов среды (рис. 2).

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

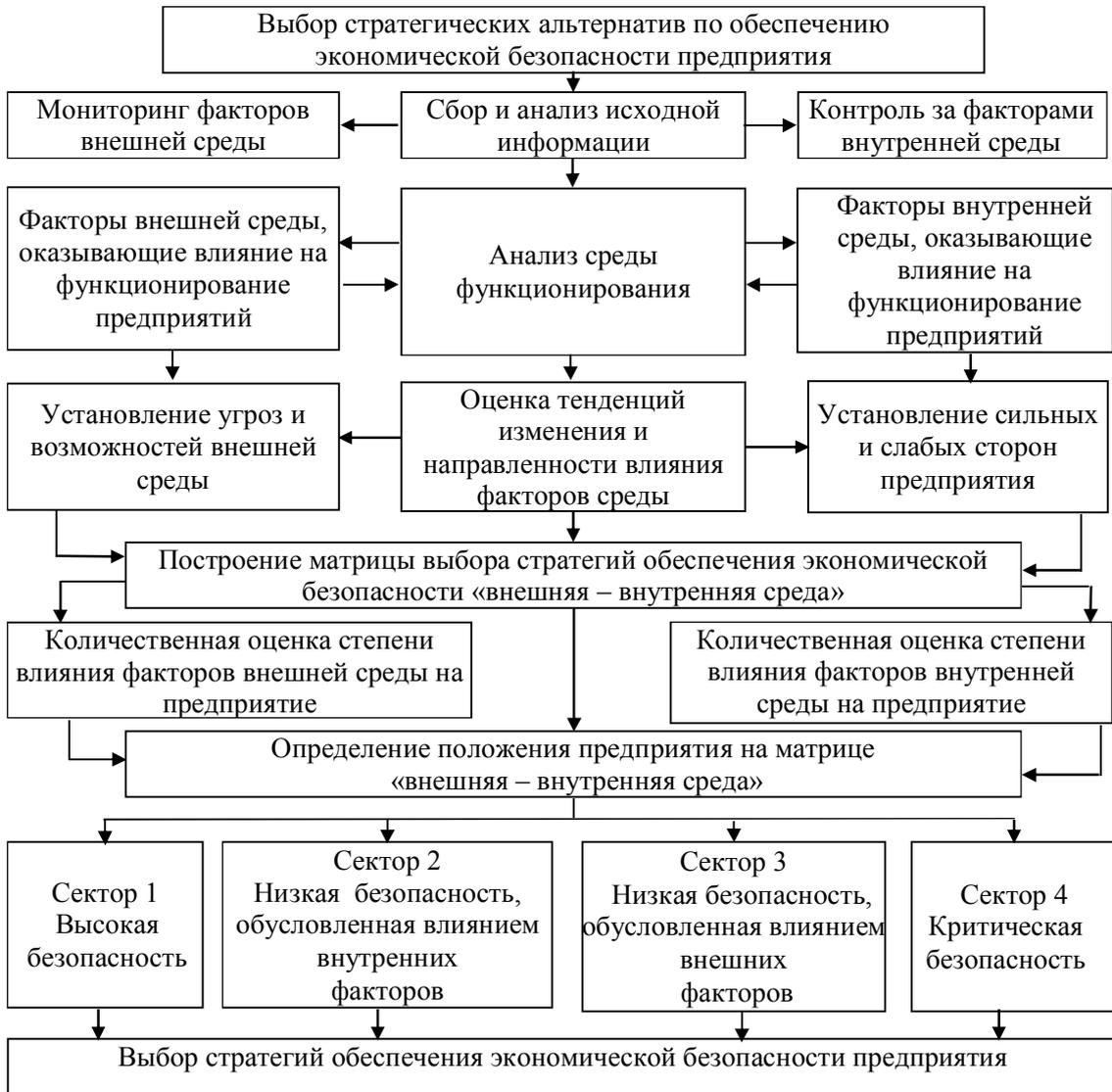


Рисунок 1 Алгоритм реализации задачи по выбору стратегических альтернатив экономической безопасности предприятия

Суммарное значение степени влияния факторов внешней среды	$+C > C$	Сектор 2 Низкая безопасность, обусловленная влиянием внутренних факторов	Сектор 1 Высокая безопасность
	$-C > +C$	Сектор 4 Критическая безопасность	Сектор 3 Низкая безопасность, обусловленная влиянием внешних факторов
		$-П > +П$	$+П > -П$
		Суммарное значение степени влияния факторов внутренней среды	

Рисунок 2 Матрица выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия «внешняя среда – внутренняя среда»

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

Вертикальная ось этой матрицы отражает суммарное влияние факторов внешней среды, которые оказывают положительное (+С) и отрицательное действие (–С) на функционирование предприятия. Горизонтальная ось формируется аналогичным образом на основе суммарного влияния факторов внутренней среды, которые негативно (–П) или положительно (+П) действуют на работу предприятия. Каждая из осей матрицы разделена пополам, одна часть которой отражает преимущественное влияние положительных факторов (+С>–С; +П>–П), а другая — отрицательных (–С>+С; –П>+П).

Суммарное значение факторов внешней среды определяется с учетом факторов макросреды ($\pm C_M$) и среды непосредственного окружения ($\pm C_{н.о.}$):

$$+C = (+C_M) + (+C_{н.о.});$$

$$-C = (-C_M) + (-C_{н.о.}).$$

На полях матрицы в соответствии с параметрами соотношения степени влияния внешней и внутренней среды формируется четыре сектора, характеризующих различную степень воздействия факторов среды.

Сектор 1 матрицы, сформированный на основе преимущественного влияния положительных факторов внешней (+С>С) и внутренней (+П>–П) среды, отражает зону высокой безопасности. Второй сектор матрицы, сформированный аналогичным образом, но с учетом преимущественного влияния положительных факторов внешней (+С>–С) и отрицательного влияния факторов внутренней среды (–П>+П), отражает зону низкой безопасности, обусловленную негативным воздействием внутренней среды. В нижней части матрицы формируются секторы 3 и 4, отражающие преимущественное негативное влияние внешней среды. При этом сектор 3 отражает зону низкой безопасности предприятия (–С>+С; +П>–П), а сектор 4 — зону критической безопасности (–С>+С; –П>+П).

На основе результатов оценки степени и направленности влияния факторов внешней и внутренней среды каждое предприятие, с учетом соотношения этого влияния, размещается в одном из выделенных на матрице стратегических секторов, что позволяет оценить фактическое состояние экономической безопасности предприятия.

На заключительном этапе исследования анализируются полученные результаты и, с учетом расположения предприятия в соответствующем секторе, осуществляется выбор стратегии обеспечения экономической безопасности (стратегия стабилизации, стратегия защиты, стратегия адаптации, стратегия выживания).

При этом следует отметить, что сформированные стратегии отражают только направление, позволяющее обеспечить экономическую безопасность предприятия. Для реализации каждой стратегии с учетом специфики функционирования предприятия и отраслевой принадлежности выбираются стратегические альтернативы, примерный перечень которых приведен в таблице 1. Выбирая стратегические альтернативы, необходимо учитывать, что они предусматривают обеспечение экономической безопасности путем усиления производственно-экономического потенциала, улучшения положения на рынке, проведения структурных, организационных, кадровых изменений, повышения конкурентоспособности предприятия и продукции, эффективности информационной и охранной служб. В процессе выбора стратегических альтернатив по реализации выбранной стратегии следует учитывать, что для обеспечения экономической безопасности предприятие может эффективно управлять только составляющими внутренней среды и частично — внешнего окружения. При этом, несмотря на многообразие стратегий, их можно объединить в группы, каждая из которых имеет свою особенность и специфику в процессе обеспечения экономической безопасности.

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

Таблица 1

Выбор стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия

Рекомендуемая стратегия и ее сущность	Рекомендуемые стратегические альтернативы
Сектор 1 Высокая безопасность	
<p>Экономическая безопасность предприятия находится на высоком уровне, так как положительное влияние внешних факторов открывает дополнительные возможности развития, а внутренняя среда, за счет наличия сильных сторон, обеспечивает необходимое устойчивое состояние и дальнейший рост. Предприятие обладает высоким производственно-экономическим потенциалом, успешно ведет конкурентную борьбу на рынке и за счет внутренних ресурсов имеет возможность обеспечить стабильное функционирование в краткосрочной перспективе и устойчивое развитие в долгосрочной.</p>	
<p>Стратегия стабилизации Сущность стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в поиске дополнительных путей эффективного использования открывающихся внешней средой возможностей и сильных сторон предприятия. Для реализации этой стратегии предприятие имеет все возможности и ресурсы, эффективное использование которых позволит повысить конкурентоспособность предприятия и выпускаемой продукции, удержать свои позиции на рынке и обеспечить реализацию намеченных целей.</p>	<p>Концентрированный рост за счет усиления позиции на рынке. Диверсификация видов деятельности. Поиск возможностей выпуска новой (модифицированной) продукции. Планирование долгосрочных инвестиций и создание условий для их максимального привлечения. Вертикальная интеграция. Поиск новых рынков сбыта. Повышение конкурентоспособности применяемых технико-технологических решений. Агрессивная политика по удержанию имеющейся доли рынка и ее увеличению.</p>
Сектор 2 Низкая безопасность, обусловленная негативным влиянием внутренних факторов	
<p>Экономическая безопасность предприятия находится на низком уровне вследствие негативного влияния факторов внутренней среды, детальный анализ которых позволит выявить составляющие, являющиеся слабым местом предприятия и требующие усиления путем проведения соответствующих технических и организационных мероприятий по повышению производственно-экономического потенциала предприятия. При этом со стороны внешней среды нет видимых угроз, что открывает дополнительные возможности для предприятия.</p>	
<p>Стратегия защиты Сущность стратегического обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в поиске внутренних резервов каждого структурного подразделения, разработке соответствующих мероприятий по их реализации и повышению эффективности работы предприятия в краткосрочной перспективе и обеспечению устойчивого развития в долгосрочной. Условием реализации этой стратегии является также поиск путей использования дополнительных возможностей для развития предприятия, которые открываются со стороны внешнего окружения.</p>	<p>Интенсификация использования производственных возможностей предприятия. Повышение эффективности принятия и реализации управленческих решений. Повышение технического уровня производства. Повышение конкурентоспособности продукции. Внедрение инновационных технико-технологических решений. Поиск путей минимизации издержек на всех звеньях производства. Повышение эффективности управления кадровым потенциалом. Повышение эффективности работы по привлечению инвестиций. Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами.</p>

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

Продолжение таблицы 1

Рекомендуемая стратегия и ее сущность	Рекомендуемые стратегические альтернативы
<p>Сектор 3 Низкая безопасность, обусловленная негативным влиянием внешней среды Экономическая безопасность предприятия находится на низком уровне вследствие негативного влияния внешнего окружения, детальный анализ которого позволит разработать на предприятии своевременные и адекватные возникшим угрозам мероприятия по снижению их воздействия и нейтрализации. Для проведения таких мероприятий по адаптации к изменениям внешней среды у предприятия имеются все возможности: высокий производственно-экономический потенциал, кадровый потенциал, материальные и финансовые ресурсы.</p>	
<p>Стратегия адаптации Сущность стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в проведении необходимых изменений на предприятии, позволяющих адаптироваться к возникающим угрозам со стороны внешнего окружения (как макросреды, так и среды непосредственного окружения). Такие изменения, в зависимости от степени влияния факторов и разработанных мероприятий, могут затрагивать как отдельные сферы деятельности предприятия (маркетинговая, производственная, организационная, кадровая, управленческая, финансовая), так и структурные изменения всего предприятия.</p>	<p>Удержание позиций на рынке. Улучшение работы отдела маркетинга. Улучшение рекламной деятельности. Усиление работы по анализу деятельности конкурентов. Проведение необходимых структурных и организационных изменений. Обеспечение ценового лидерства за счет минимизации производственных затрат. Повышение конкурентоспособности продукции. Повышение эффективности работы с поставщиками материально-технических ресурсов и потребителями готовой продукции. Повышение эффективности работы по мониторингу внешнего окружения.</p>
<p>Сектор 4 Критическая безопасность Экономическая безопасность предприятия находится на очень низком уровне, что обусловлено комплексным негативным влиянием внешней и внутренней среды. Предприятие постоянно испытывает трудности в работе на своих рынках или их сегментах из-за агрессивности действий конкурентов, которые увеличивают свою долю рынка за счет сокращения доли рынка предприятия. При этом негативное воздействие предприятие испытывает как со стороны макроокружения, так и непосредственного. Для нейтрализации негативного влияния внешней среды предприятие не имеет потенциальных возможностей и ресурсов из-за слабого производственно-экономического потенциала.</p>	
<p>Стратегия выживания Сущность стратегии обеспечения экономической безопасности предприятия заключается в постоянном поиске возможностей реагирования на угрозы со стороны внешнего окружения и обеспечения удовлетворительного функционирования на рынке. Внутренних ресурсов и резервов для нейтрализации угроз внешнего окружения и агрессивных действий конкурентов предприятие не имеет и вынуждено изыскивать ресурсы для своего выживания за счет сокращения производственной деятельности и продажи части имущества или потери своей состоятельности в процессе поглощения более сильным конкурентом или путем горизонтальной интеграции. Обычно деятельность такого предприятия заканчивается его ликвидацией.</p>	<p>Сокращение расходов на производственную и маркетинговую деятельность. Сокращение расходов на оплату труда работников и их увольнение. Сокращение отдельных видов деятельности. Сокращение затрат на сбыт продукции. Продажа активов имущества предприятия. «Сбор урожая». Внедрение внешнего управления. Проведение процедур санации и банкротства. Поиск возможностей горизонтальной интеграции с предприятием-партнером или конкурентом. «Поглощение» предприятия более сильным конкурентом. Проведение процедуры самоликвидации или ликвидации предприятия.</p>

Применение стратегий внутреннего роста предопределяет наличие у предприятия достаточных объемов всех видов ресурсов, чтобы обеспечить реализацию сформированных целей по обеспечению экономической безопасности. Выявленные угрозы и опасности со стороны внешней и внутренней среды предприятие имеет возможность нейтрализовать или устранить самостоятельно.

При отсутствии такой возможности, а также в случае необходимого проведения упреждающих действий по предотвращению угроз предприятие вынуждено реализовать стратегии внешнего роста, к которым относятся стратегии вертикальной или горизонтальной интеграции, а также стратегии диверсификации. Реализация этих стратегий осуществляется путем изменения положения предприятия на рынке или отрасли посредством приобретения или слияния. Внешний рост предприятия обуславливается результатами анализа среды. При этом выявленные угрозы устраняются путем объединения сильных сторон предприятия и возможностей, что позволяет более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав предприятия.

Особую группу стратегий внешнего роста образуют стратегии диверсификации, которые предусматривают для обеспечения экономической безопасности предприятия расширение сферы своей деятельности путем приобретения различных бизнесов в других отраслях. Реализация этой стратегии позволяет существенно снизить риск, устранить реальные угрозы и предотвратить потенциальные.

В кризисных условиях для обеспечения экономической безопасности применяют

группу стратегий целенаправленного сокращения, связанных с минимизацией затрат, отказом от некоторых видов бизнеса, частичным сокращением. Эти стратегии применяются в тех случаях, когда другие способы устранения угроз по различным причинам применить не предоставляется возможным.

В реальной практике для обеспечения своей безопасности предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий или стратегических альтернатив, что позволяет повысить их эффективность.

Выводы. Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что для решения задач по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия может быть использован предложенный методический подход на основе построения матрицы «внешняя – внутренняя среда». При использовании в качестве основных критериев данных мониторинга тенденций изменения внешней и внутренней среды и сопоставлении сильных и слабых сторон предприятия, которые в целом характеризуют его ресурсы, с открывающимися возможностями и угрозами уже на начальной стадии исследования появляется возможность выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия.

Предложенный методический подход может быть использован для оценки экономической безопасности промышленных предприятий ЛНР и ДНР, а также для формирования направлений ее обеспечения с учетом внутреннего потенциала и ситуации на рынке.

Библиографический список

1. Ансофф, И. *Стратегическое управление [Текст]* / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 517 с.
2. Носкова, А. С. *Анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для фирмы ООО «Натиру» [Текст]* / Н. С. Носкова, В. М. Шарапова // *Молодежь и наука*. — 2017. — № 1. — С. 90–95.
3. *Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей [Текст] : пер. с англ. / Пер Дженстер, Дэвид Шасси*. — М. : Вильямс, 2003. — 388 с.

4. Труш, Е. В. Внешний анализ конкурентов организации [Текст] / Е. В. Труш, В. М. Шарпова // *Экономические исследования и разработки*. — 2017. — № 2. — С. 51–55.

5. Кислова, Ю. Е. Оценка влияния факторов внешней среды на экспортную стратегию предприятия [Текст] / Ю. Е. Кислова // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2002. — № 1. — С. 62–70.

6. Горбенко, Л. И. Анализ внутренней и внешней среды : комплексный подход [Текст] / Л. И. Горбенко // *Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия : Экономика*. — 2008. — С. 195–201.

7. Богомолова, Е. В. SWOT-анализ, методология и практика применения [Текст] / Е. В. Богомолова // *Экономический анализ : теория и практика*. — 2003. — № 8. — С. 39–42.

8. SWOT-анализ — основа формування маркетингових стратегій [Текст] / за ред. Л. В. Балабанової. — К. : Знання, 2005. — 301 с.

9. Равнева, О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізм, моделі : монографія [Текст] / О. В. Равнева. — Х. : ИНЖЕК, 2006. — 496 с.

10. Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства [Текст] / О. М. Тридід. — Х. : ДЕУ, 2002. — 364 с.

© Белозерцев Р. В.

© Белозерцев В. Н.

Рекомендована к печати д.э.н., проф., зав.каф. ЭП ЛНУ им. В. Даля Максимовым В. В.

Статья поступила в редакцию 08.10.19.

к.е.н. Белозерцев Р. В., к.т.н. Белозерцев В. М. (ДонДТУ, м. Алчевськ, ЛНР, rbelozertsev@mail.ru)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Для вибору стратегічних альтернатив забезпечення економічної безпеки підприємств запропоновано методичний підхід на основі побудови матриці «зовнішнє – внутрішнє середовище», вихідними даними якої є результати моніторингу тенденцій змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: *матричний підхід, стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.*

Ph.D. in Economics Belozertsev R. V., Ph.D. in Engineering Belozertsev V. N. (DonSTU, Alchevsk, LPR, rbelozertsev@mail.ru)

FORMATION OF A COMPANY'S ECONOMIC SECURITY STRATEGY

To select strategic alternatives for ensuring the economic security of the enterprise, a methodical approach is proposed based on constructing a matrix “external – internal environment”, the initial data of which are the results of monitoring trends in the external and internal environment.

Key words: *matrix approach, a company's economic security policy, external environment, internal environment.*