

УДК 658:338.246

к.э.н. Белозерцев Р. В.,

к.э.н. Белозерцев О. В.

(ЛГУ им. В. ДАЛЯ, г. Алчевск, ЛНР, rbelozertsev@mail.ru)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предложен методический подход по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия на основе построения матрицы, которая учитывает потенциал предприятия и этапы его развития.

Ключевые слова: стратегические альтернативы, экономическая безопасность, стадия жизненного цикла, потенциал.

Постановка проблемы. В современных условиях развития экономики одной из наиболее актуальных проблем прикладного характера является разработка эффективных систем управления предприятиями в различных условиях (ситуациях). Особое значение решение подобных задач имеет для предприятий, работающих в условиях постоянной угрозы снижения уровня экономической безопасности. История развития экономики и практика последних лет показывает, что такая реальная угроза, даже при эффективном управлении, в значительной степени обусловлена цикличностью развития отдельных субъектов хозяйствования и экономики в целом, нестабильностью внешнего окружения, неадекватностью действий руководителей предприятий в изменяющихся условиях.

Происходящие в настоящее время процессы реформирования экономики характеризуются развитием разнообразных форм собственности, усилением конкуренции, расширением экономической свободы и повышением ответственности за принимаемые организационно-управленческие решения. Вместе с тем развитие экономической свободы предполагает формирование более современного механизма управления предприятием, способного обеспечить его экономическую безопасность путём проведения соответствующих изменений, адекватных влиянию внешнего окружения. Практика хозяйствования отечест-

венных и зарубежных предприятий показывает, что в условиях нестабильного внешнего окружения эффективным механизмом является стратегическое управление, которое предопределяет разработку соответствующих стратегий, позволяющих обеспечить эффективное функционирование предприятий, усилить их конкурентные позиции и обеспечить экономическую безопасность [1, 2]. В связи с чем актуализируются задачи по методическому и теоретическому обоснованию выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности.

Постановка задачи. Целью настоящего исследования является разработка методического подхода по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия на основе учета его потенциала и стадии жизненного цикла.

Изложение материала и результатов. Решая задачи по обеспечению экономической безопасности предприятия на основе разработки соответствующих стратегий, следует отметить, что существующие в настоящее время различные научные школы и направления обуславливают наличие противоречивых подходов к разработке и реализации процедур стратегического управления, классификации стратегий, использования понятийного аппарата, а также определения самого термина «стратегия».

Анализ показал, что формирование сущности стратегии было начато китайскими

военными и политиками ещё в 500-х годах до нашей эры, а результаты этой работы нашли документальное подтверждение в трудах китайского философа Сунь-Цзы. Его работы являются воплощением принципов и подходов восточной школы стратегии. Западный подход к разработке стратегии, который имеет существенные отличия от восточного, основывается главным образом на разработках немецкого офицера-современника Наполеона Карла фон Клаузевица. На протяжении длительного периода специалисты пытались оперировать военной терминологией в бизнесе и разрабатывать рекомендации относительно использования военного искусства в рыночных баталиях.

Стратегия предприятия имеет многофункциональный характер, а разнообразие подходов к выделению стратегических групп по классификационным признакам предопределяет большое количество стратегических условий их использования. Специалист в области стратегического управления И. Ансофф в 60-х годах прошлого столетия определил стратегию предприятия как набор правил [3]. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают свой подход и рассматривают стратегию как процесс [4]. Известный канадский специалист Г. Минцберг предложил комплексное определение стратегии в рамках системы «5-п», объединяющее определение целей и способов их достижения [5].

В настоящее время экономическое понятие термина «стратегия» связано с конкретными действиями предприятия на основе заранее разработанного плана для достижения максимального эффекта.

Исследуя теоретические вопросы стратегии предприятия, специалисты разрабатывали различные подходы к выбору стратегий. Как правило, они основывались на использовании матричных моделей, которые позволяли определить конкурентные преимущества предприятий и стратегические направления их развития. Вместе с тем анализ научных публикаций по исследуемому вопросу позволил установить, что в них не

нашли достаточного отражения вопросы, связанные с разработкой стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятий, позволяющих учитывать отраслевые особенности, что предопределяет необходимость проведения исследований в этом направлении.

В многочисленных работах, посвящённых обеспечению экономической безопасности, авторы предлагают под этим термином понимать устойчивое развитие предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе и способность защитить его функционирование от внешних и внутренних угроз на основе максимально эффективного использования ресурсного потенциала [6–8].

Следовательно, под стратегией обеспечения экономической безопасности будем понимать конкретные запланированные действия предприятия, направленные на обеспечение устойчивого развития и защиту от угроз и опасностей как от внешней, так и внутренней среды.

Для решения поставленных задач предложен методический подход выбора стратегий обеспечения экономической безопасности, который основан на результатах оценки потенциала предприятия и стадии его жизненного цикла. Реализация предложенного методического подхода осуществляется на основе построения соответствующей матрицы, позволяющей в зависимости от занимаемой на ней стратегической позиции предприятия формировать определенную целевую установку в отношении обеспечения экономической безопасности и своего развития (рис. 1).

Вертикальная ось матрицы отражает определенные стадии жизненного цикла. В соответствии с общепринятой концепцией жизненного цикла, отрасль в своём развитии проходит различные стадии: становление, рост, зрелость, старение, упадок. При этом каждое предприятие, работающее в этой отрасли в определённый период времени, может находиться в одной из выделенных стадий жизненного цикла.

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

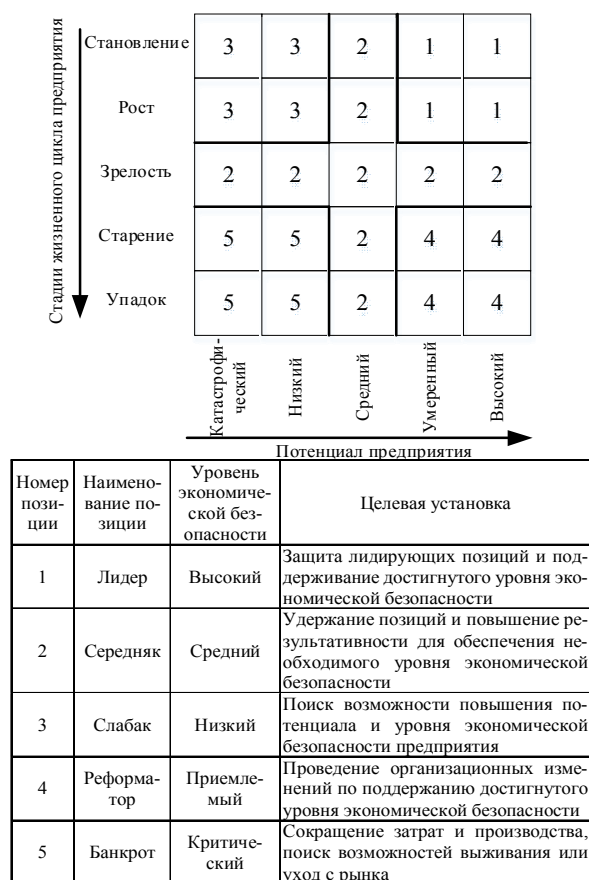


Рисунок 1 Целевые установки по обеспечению экономической безопасности в зависимости от позиции на матрице

Особенностью этой матрицы является то, что она позволяет анализировать предприятия, находящиеся на различных стадиях развития, и учитывать его отраслевые особенности функционирования и особенности соответствующей стадии жизненного цикла.

Жизненный цикл определяется как результат комплексного влияния определённых внешних и внутренних факторов. Разные стадии жизненного цикла характеризуются временными изменениями таких критериев, как объёмы продаж, денежные потоки, прибыльность, конкурентоспособность и другие. При помощи этих показателей оцениваются финансовые особенности каждой стадии жизненного цикла (потребность в финансировании или создание финансовых ресурсов), уровень риска, ве-

роятности важных изменений, не предусмотренных ранее (технологические инновации, рыночные «взрывы», новые «правила игры» и др.).

Горизонтальная ось матрицы отражает результирующее значение потенциала предприятия и также включает 5 зон, характеризующих его величину: высокий, умеренный, средний, низкий и катастрофический. При этом потенциал предприятия, в зависимости от его отраслевой принадлежности, может быть определён как интегральный показатель локальных потенциалов (производственный, экономический, ресурсный, трудовой и др.) или как комплексный показатель, характеризующий возможности предприятия (стратегический, конкурентоспособный, антикризисный, рыночный и др.). В процессе формирования рыночных отношений возрастает роль потенциала, который позволяет реализовывать возможности предприятия по обеспечению эффективного производства и сбыта продукции, а также обеспечить его функционирование и выживание в условиях рынка. При этом эффективное функционирование определяется ресурсами, которые находятся в его распоряжении, и способностями по их рациональному использованию. Следовательно, потенциал предприятия определяет его способность противостоять негативному внешнему влиянию и возможность обеспечивать экономическую безопасность.

Сочетание 5 стадий жизненного цикла производства и 5 значений потенциала составляет матрицу из 25 элементов, отражающих различные варианты развития предприятия и обеспечения экономической безопасности, объединённых в 5 секторов, для которых предложена соответствующая целевая установка. В соответствии с занимаемой стратегической позицией предприятия на поле матрицы и определённой целевой установкой можно выбрать соответствующую стратегическую альтернативу развития предприятия (рис. 2).

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

Стадия жизненного цикла предприятия	Становление	Стратегия выявления слабых сторон и усиления потенциала Стратегия сокращения затрат	Стратегия ограниченного инвестирования Стратегия ограниченного роста	Стратегия роста на основе освоения производственной мощности Стратегия выборочного инвестирования	Стратегия роста на основе освоения производственной мощности Стратегия инвестирования	Стратегия роста на основе освоения производственной мощности Стратегия инвестирования
	Рост	Стратегия усиления потенциала Стратегия ограниченного роста на основе развития производства Стратегия снижения затрат	Стратегия ограниченного роста Стратегия выборочного инвестирования	Стратегия ограниченного роста Стратегия развития производства Стратегия выборочного инвестирования	Стратегия концентрированного роста Стратегия развития производства Стратегия инвестирования	Стратегия интегрированного роста Стратегия роста на основе развития производства Стратегия инвестирования
	Зрелость	Стратегия усиления потенциала Стратегия сокращения затрат Стратегия выживания	Стратегия удержания позиций Стратегия выборочного развития производства	Стратегия удержания позиций Стратегия усиления потенциала Стратегия горизонтальной интеграции	Стратегия вертикальной интеграции Стратегия горизонтальной интеграции Стратегия инвестирования	Стратегия вертикальной интеграции Стратегия обновления производства Стратегия инвестирования
	Старение	Стратегия постепенной ликвидации Стратегия снижения затрат	Стратегия выживания Стратегия частичного сокращения производства Стратегия деинвестирования Стратегия экономии	Стратегия выживания Стратегия снижения затрат Стратегия реструктуризации Стратегия диверсификации видов деятельности	Стратегия технологического перевооружения Стратегия горизонтальной интеграции Стратегия снижения затрат	Стратегия роста на основе обновления производства Стратегия горизонтальной интеграции Стратегия реструктуризации Стратегия диверсификации видов деятельности
	Упадок	Стратегия немедленной ликвидации	Стратегия «сбора урожая» Стратегия сокращения производства Стратегия ликвидации	Стратегия роста на основе обновления Стратегия «сбора урожая» Стратегия сокращения затрат Стратегия ликвидации	Стратегия роста на основе обновления Стратегия генератора средств Стратегия «сбора урожая» Стратегия реструктуризации Стратегия элиминации	Стратегия обновления Стратегия генератора средств Стратегия «сбора урожая» Стратегия реструктуризации
		Катастрофический	Низкий	Средний	Умеренный	Высокий
		Потенциал угледобывающего предприятия →				

Рисунок 2 Матрица выбора стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности

Реализация соответствующих стратегических альтернатив развития предприятий и обеспечения их экономической безопасности обуславливается финансовыми возможностями и ресурсами предприятия [9]. Очередность ресурсного обеспечения реализации стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятий предлагается осуществлять в последовательности, изображённой на рисунке 3.

Апробацию предложенного методического подхода рассмотрим на примере анализа работы угледобывающих предприятий и выбора стратегических альтернатив обеспечения их экономической безопасности.

Учитывая отраслевые особенности функционирования угледобывающих предприятий, следует отметить, что большинство из них находится в стадиях старения и упадка. Срок службы шахт превышает 50 лет, причём многие из них осуществляют добычу угля без соответствующей реконст-

рукции. Недостаточные темпы технологических инноваций привели к тому, что износ оборудования на угледобывающих предприятиях составляет 70–80 %, что сдерживает наращивание объёмов добычи. Особенностью функционирования угледобывающих предприятий является сильная зависимость результатов их деятельности от горно-геологических условий отработки угольных пластов, интенсивность влияния которых определяется этапом развития предприятия. Как правило, добывающие предприятия в течение всего срока службы проходят все этапы жизненного цикла, продолжительность которых для каждой шахты различна и зависит от целого ряда факторов. По мере «старения» шахты и увеличения глубины разработки в процессе отработки запасов шахтного поля увеличивается длина транспортных и вентиляционных выработок, растут затраты на их проведение и поддержание, снижается пропу-

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

ская способность технологических звеньев и ухудшаются условия проветривания, а также усиливается отрицательное воздействие горного давления и температуры.

Негативное влияние горно-геологических условий, которое постоянно усиливается, сдерживает рост объёмов добычи угля и требует проведения специальных мероприятий по улучшению технико-экономических показателей и поддержанию производственной мощности шахты. А это, в свою очередь, требует дополнительных инвестиций. Наиболее целесообразным способом предотвращения кризиса и обеспечения устойчивой работы шахты на этом этапе является её реконструкция при наличии необходимых финансовых ресурсов. При их отсутствии и низкой инвестиционной привлекательности угледобывающее предприятие без проведения работ по реконструкции переходит в стадию жизненного цикла — «упадок». Полученные результаты по определению цикла угледобывающего предприятия отражаются на вертикальной оси матрицы.

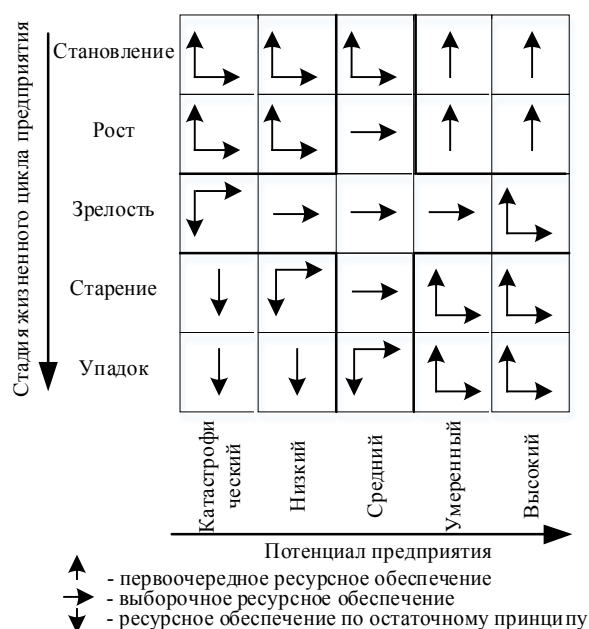


Рисунок 3 Ресурсное обеспечение по остаточному принципу

На горизонтальной оси откладываются данные о фактическом потенциале угледобывающего предприятия, которое может занять позицию в одном из 5 секторов.

Предприятия, занимающие первую позицию лидера, имеют высокий уровень экономической безопасности и потенциала. Основная целевая установка для таких предприятий заключается в защите своих лидирующих позиций и поддержании достигнутого уровня экономической безопасности посредством реализации стратегии внутреннего и внешнего роста. Внутренний рост предусматривает поиск резервов во всех технологических звеньях предприятия, позволяющих улучшить технико-экономические показатели работы. Для угледобывающих предприятий эти стратегии означают наращивание объёмов добычи за счёт вовлечения всех видов ресурсов и их эффективного использования, а также увеличения фронта очистных работ и числа механизированных комплексов нового технического уровня. Учитывая высокий потенциал шахт этого сектора и их инвестиционную привлекательность, они могут стать объектами первоочередных инвестиций и путем реализации стратегий вертикальной интеграции могут быть включены вертикально интегрированные структуры, созданные на базе промышленных и финансовых групп «уголь-кокс-металл» и «уголь-энергия».

Позиция «средняка» характеризуется средним уровнем экономической безопасности. Целевая установка этой группы предприятия направлена на удержание позиций и повышение результативности работы. Широкий диапазон варьирования предприятий этого сектора по горизонтальной и вертикальной осям матрицы предопределяет применение разнообразных стратегических альтернатив. Эта позиция открывает широкие возможности для предприятий в случае эффективной реализации выбранной стратегической альтернативы и своевременного проведения организационно-управленческих изменений на предприятии. Для угледобы-

вающих предприятий основной задачей в данных условиях является концентрация усилий для повышения результатов своей деятельности и сокращения уровня затрат по всей технологической цепочке производственного процесса по добыче угля. Шахты, расположенные в этом секторе, в зависимости от занимаемых позиций реализуют различные стратегии: роста, удержания позиций, инвестирования, горизонтальной интеграции и снижения затрат.

Предприятия, занимающие позицию «слабака», имеют низкий уровень экономической безопасности, так как ещё в начале своего жизненного цикла имеют низкий уровень потенциала, обусловленный как влиянием внешней среды, так и наличием слабых сторон, которые не позволяют эффективно реализовывать производственные возможности. Рекомендуемая целевая установка для предприятий этого сектора направлена на поиск возможностей повышения потенциала и уровня экономической безопасности. Реализация этого направления действий может быть осуществлена посредством постоянного мониторинга внешней среды, в том числе и непосредственного окружения, комплексного анализа и оценки внутренней среды с целью минимизации риска, своевременного выявления угроз и поиска внутренних резервов для усиления потенциальных возможностей предприятия. На угледобывающих предприятиях этого сектора должна быть проведена работа по выявлению «узких мест» во всех технологических звеньях — от очистного забоя до поверхности шахты — и разработаны меры по их устранению.

Позиция «реформатор» характеризуется приемлемым уровнем экономической безопасности, но негативная тенденция снижения основных технико-экономических показателей предприятий этого сектора обуславливает целевую установку на проведение организационных изменений. Основным направлением проведения необходимых изменений является обновление про-

изводства. В зависимости от отраслевой принадлежности предприятия, его размеров и масштабов производственной деятельности инновационные изменения могут происходить на отдельных участках, технологических звеньях или затрагивать весь производственный процесс. При этом, помимо стратегии реструктуризации, может быть реализована стратегия диверсификации видов деятельности, которая направлена на поиск и использование дополнительных возможностей производства по налаживанию выпуска новой продукции в соответствии с требованиями рынка. Для угледобывающих предприятий этой группы реструктуризация заключается в техническом перевооружении, направленном на увеличение производственной мощности. Реализация стратегии диверсификации в угольной отрасли может быть достигнута по нескольким направлениям: использование сопутствующих добыче угля продуктов и отходов обогащения, использование шахтных вод и вод отстойников, использование подземных выработок, использование низкокачественного угля, использование геотермальной энергии, производство синтетического моторного топлива и др.

Предприятия, занимающие позицию «банкрот», имеют как низкие потенциальные возможности, так и низкие результаты производственной деятельности и, как следствие, критический уровень экономической безопасности. Для таких предприятий наиболее приемлемой целевой установкой является сокращение затрат и производства, поиск возможностей выживания или уход с рынка. Эта позиция характеризуется неблагоприятным воздействием микро- и макросреды и определяет направления действий по минимизации потерь и деинвестированию производства. Для этой группы предприятий на первом этапе могут применяться стратегии целенаправленного сокращения. Эти стратегии применяются тогда, когда предприятие имеет потребность перегруппировки сил после длительного периода роста или в

обеспечении «выживания» при изменении фаз экономического цикла или наступления кризиса. Стратегия «сбора урожая» предопределяет отказ от долгосрочных взглядов на развитие в пользу получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия «минимизации затрат» заключается в том, что основной целью предприятия является поиск резервов сокращения затрат на всех производственных участках и проведение соответствующих мероприятий по их реализации. Если реализация этих стратегий не позволяет обеспечить устойчивое развитие и приемлемый уровень экономической безопасности, происходит сокращение производства и его ликвидация на основе применения соответствующих стратегий. Эти стратегии являются крайним случаем стратегии «сокращения» и применяются тогда, когда предприятие не может больше функционировать. Стратегии ликвидации в угольной отрасли применяются относительно угледобывающих предприятий, которые отнесены к группе бесперспективных и подлежат закрытию.

Выводы. Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы.

Предложен методический подход по выбору стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности предприятия на основе построения матри-

цы, которая учитывает потенциал предприятия и этапы его развития.

Для каждого из 25 сформированных элементов матрицы, отражающих различные состояния, разработаны стратегические альтернативы, реализация которых будет способствовать повышению уровня экономической безопасности предприятия.

На основе выделенных элементов в матрице сформировано 5 стратегических сегментов (лидер, середняк, слабак, реформатор и банкрот), характеризующих различный уровень экономической безопасности, для которых предложена соответствующая целевая установка и основные направления реализации стратегических альтернатив.

В соответствии с занимаемой позицией на полях матрицы, отражающей различные состояния уровня экономической безопасности, предложена очередность ресурсного обеспечения процесса реализации стратегических альтернатив обеспечения экономической безопасности.

Реализация предложенного подхода на промышленных предприятиях ЛНР и ДНР позволит на основе выбора соответствующих стратегических альтернатив принимать необходимые организационно-управленческие решения по обеспечению приемлемого уровня экономической безопасности.

Библиографический список

1. Криппендорф, К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции [Текст] : пер. с англ. / К. Криппендорф. — СПб. : Питер, 2005. — 256 с.
2. Михаэльсон, Д. Сунь-цзы. «Искусство войны»: для менеджеров: 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе [Текст] / Д. Михаэльсон ; пер. с англ. К. Давыдовой. — М. : Гранд: Фаир-Пресс, 2004. — 190 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст] : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 412 с.
5. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
6. Экономическая безопасность [Текст] : учебник / под ред. В. Б. Мантусова, Н. Д. Эриашвили. — М. : ЮНИТИ, 2018. — 384 с.
7. Кутукова, Е. С. Экономическая безопасность в призме современных экономических процессов [Текст] / Е. С. Кутукова. — М. : РУСАЙНС, 2017. — 352 с.

8. Экономическая безопасность [Текст] : учебное пособие / М. В. Попов, М. А. Каткова, Н. В. Манохина, Л. Н. Мамаева. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с.

9. Шериньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] / З. Є. Шериньова. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

© Белозерцев Р. В.

© Белозерцев О. В.

*Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. ЭУ ЛГУ им. В. ДАЛЯ Жилиной М. В.,
к.э.н., доц. каф. ЭУ ДонГТИ Кунченко А. В.*

Статья поступила в редакцию 27.10.2021.

PhD in Economics Belozertsev R. V., PhD in Economics Belozertsev O. V. (*LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, rbelozertsev@mail.ru*)

DEVELOPMENT OF STRATEGIC ALTERNATIVES TO PROVIDE THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

A methodological approach is proposed to select strategic alternatives to ensure the economic security of enterprise based on the matrix construction that takes into account the potential of enterprise and the stages of its development.

Key words: *strategic alternatives, economic security, life-cycle stage, potential.*