

УДК 005.21 (330:658-049.5)

Полінкевич О.М., д.е.н., професор

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено дослідження стратегій управління економічною безпекою підприємств. Визначено особливості вибору стратегій біфуркаційних та адаптивних за типом кризи. Окреслено основні види кризи, які загрожують безпеці підприємства, серед яких стратегічна, фінансова, структури, довіри та комунікацій. Виділено та охарактеризовано біфуркаційні та адаптивні стратегії.

Ключові слова: підприємство, економічна безпека, управління, біфуркаційні стратегії, адаптивні стратегії.

Polinkevych O.

STRATEGIES FOR ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

The article deals with the study of strategies for managing economic security of enterprises. The features of choosing strategies of bifurcation and adaptive by type of crisis are determined. The main types of crises that threaten enterprise security, including strategic, financial, structures, trust and communications, are outlined. Bifurcation and adaptive strategies have been identified and characterized.

Keywords: enterprise, economic security, management, bifurcation strategies, adaptive strategies.

Полинкевич О.Н.

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проведено исследование стратегий управления экономической безопасностью предприятий. Определены особенности выбора стратегий бифуркационных и адаптивных по типу кризиса. Определены основные виды кризиса, которые угрожают безопасности предприятия, среди которых стратегическая, финансовая, структуры, доверия и коммуникаций. Выделены и охарактеризованы бифуркационные и адаптивные стратегии.

Ключевые слова: предприятие, экономическая безопасность, управление, бифуркационные стратегии, адаптивные стратегии.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями. Більшість підприємницьких структур економічній безпеці приділяють значної уваги. Це пов'язано із кризами в економіці, високим рівнем банкрутства суб'єктів господарювання через низьку конкурентоспроможність на світовому та вітчизняному ринках. Підприємства досліджують самозбереження систем через самоорганізацію (процес переходу від хаосу до порядку) та самодезорганізацію (процес переходу від порядку до хаосу), враховують нелінійно-біфуркаційний характер розвитку, адаптивне управління ним. Безпека є потребою системи в умовах внутрішніх і зовнішніх деструктивних впливів. Якщо розглянути поняття економічної безпеки через біфуркаційний та адаптивний підхід, то можна в означити, що безпекозабезпечувальна діяльність є ключовим елементом гомеостатів підприємства. Завдяки їм виявляються загрози та прораховуються їхні впливи.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Нелінійна динаміка включає: теорію біфуркацій О. О. Андронова [1] і теорію катастроф Р. Тома [13], які досліджують конструктивну роль нестійких процесів; теорію стійкості А. І. Пуанкаре, А. М. Ляпунова [5]; теорію динамічного хаосу Е. Н. Лоренца; ергодичну теорію Дж. Неймана [12]; концепцію русел і джокерів Г. Г. Малінецького [12] тощо.

Горсул В.А., Круглова О.А., Рачкован О.Д. обґрунтовували науково-методичний підхід до вибору напряму адаптивного розвитку підприємства, в основу якого покладено розрахунок коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку господарюючого суб'єкта, який базується на урахуванні рівня його адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його елементів інструментам управління адаптацією [3].

Корчевська Л.О. розглядала вибір стратегії управління економічною безпекою залежно від типу кризи за біфуркаційною стратегією [4].

Формування адаптаційної стратегії висвітлено у працях Р. Майлза [11] і Ч. Сноу [11].

Проте в їхніх працях немає системності та уніфікованого підходу до розробки стратегії управління підприємством з використанням стратегій біфуркаційних та адаптивних.

Цілі статті. Метою статті є групування стратегій управління економічною безпекою підприємств за типами кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегія управління економічною безпекою підприємства – це довгостроковий план скоординованих дій керуючої системи економічної безпеки підприємства, що створюють сприятливі та безпечні умови для її керованої системи.

Біфуркаційна стратегія управління економічною безпекою підприємства – це довгостроковий план скоординованих дій. Які скеровані на компенсацію деструктивних впливів і загроз або їх нівелювання.

Адаптаційна стратегія управління економічною безпекою підприємства – це довгостроковий план скоординованих дій. Які скеровані на пристосування до загроз із метою збереження стійкості підприємства.

До адаптаційних стратегій можна віднести стратегії підтримки або стратегії «раннього запобігання», що базуються на формуванні та використанні спеціальних резервних фондів, перерозподілі ризику (диверсифікація, хеджування), створенні запасів ресурсів і систем керування ними, оновленні основних фондів за рахунок довгострокових кредитів і фінансового лізингу, економічній і соціальній відповідальності, гармонізації інтересів та цінностей внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, формуванні конкурентної, інноваційної позиції.

Розподіл стратегій адаптації на види відповідає, перш за все, виділеним класифікаційним ознакам адаптивності (пасивна/активна). Так, її можна поділити на види:

1) стратегії пасивного вживання, які використовують наявні можливості та є типовим способом дій для підприємства у стабільному та передбачуваному середовищі. «Пасивність» дій визначається тим, що підприємство не намагається впливати на зовнішнє середовище;

2) стратегії активного виживання підприємства, що направлені на активний пошук та ефективне використання можливостей. Такі стратегії реалізуються за рахунок перебудови внутрішньої структури підприємства та використання складних стратегічних форм поведінки на ринку;

3) стратегії активного впливу на зовнішнє середовище відповідають і включають дії з активного пошуку та створенню нових можливостей для інноваційного розвитку підприємства. Такі стратегії реалізуються за рахунок інновацій, стратегічних компетенцій та знань.

Стратегії активної адаптації відповідають цілям ефективного функціонування та стратегічного розвитку й реалізуються за рахунок певних організаційних форм та способів. Стратегії активного впливу на зовнішнє середовище (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація)

реалізуються через різноманітні форми об'єднань, приєднань та угод. Способами стратегій активного впливу на зовнішнє середовище виступають придбання, злиття та створення спільних підприємств, які можуть включати придбання або домовленості з компаніями, що знаходяться з початку або в кінці ланцюга створення цінності даної компанії – від виробників сировини до кінцевих споживачів. Способами реалізації стратегій активного виживання підприємств виступають реорганізація або її форми – перетворення та реструктуризація. Розрізняють такі напрямки реорганізації: укрупнення діючого підприємства (злиття, приєднання, поглинання), подрібнення діючого підприємства (поділ підприємства або виділення окремого підрозділу); перетворення підприємства (зміни розмірів підприємства не передбачаються).

Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, що пов'язані з просуванням товару на ринок.

Стратегії диверсифікації характеризуються розширенням існуючого портфеля продукту та ринку та реалізуються за рахунок змін внутрішнього середовища та активного впливу на зовнішнє середовище. Стратегіями диверсифікації, що активно впливають на зовнішнє середовище, виступають: концентрична, яка використовується через придбання підприємства, що виробляє подібні товари та послуги; конгломератна – придбання підприємства, що не пов'язано виробництвом товарів і послуг. Підприємство може обрати стратегію диверсифікації, що відповідає стратегії активного виживання, за рахунок реалізації змін у виробництві продукції, технології, мережі збуту.

Стратегії активного виживання підприємств представляють собою розвиток ринку або продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Усі стратегії активного виживання підприємств пов'язані між собою та реалізуються через зміни у: продукті (модифікація/інновація), ринку (розширення/розвиток), організації (реконструкція/реструктуризація/модернізація), технології (реінжиніринг/інновація), персоналі (навчання/мотивація).

До стратегій пасивного виживання підприємств можна віднести стратегії вилучення вкладень, стратегію без змін, згортання бізнесу. Окремим питанням постає визначення серед таких стратегій такий їх вид, як стратегії «без змін». Такі стратегії використовуються підприємствами з тривалим життєвим циклом продукції, що є характерним для підприємств важкого машинобудування.

До групи стратегій активного впливу на зовнішнє середовище слід віднести й таку, завдяки якій підприємство кардинально змінює свою стратегію з метою відновлення втрачених позицій та укріплення свого положення на ринку – «стратегія повороту». Така стратегія базується на стратегічних діях скорочення витрат і включає зміни в загальних умовах щодо ціноутворення, переорієнтації, розроблення нового товару, раціоналізації асортименту товарів, зосередженні маркетингу на продажах та рекламі. Такі способи стратегічних дій забезпечують адаптивний характер будь-якої стратегії.

Охарактеризуємо основні біфуркаційні стратегії.

Стратегія захисту та виживання полягає у збереженні частки ринку та ринкової ніші за рахунок пошуку вигідних ринкових можливостей і внутрішніх резервів з мінімальними рівнями ризику.

Стратегія прориву полягає у впровадженні інноваційних технологій та продукції, перш за все, для даного підприємства і, можливо, для галузі, ринку, споживачів.

Стратегія відсікання зайвого полягає у відмові від збиткового напрямку або від окремої структурної одиниці, що вплине на скорочення персоналу, а також розпродаж основних фондів.

Вибір стратегії управління економічною безпекою залежно від типу кризи

Тип кризи	Характеристика	Види біфуркаційної стратегії	Види адаптивної стратегії
Стратегічна криза	Втрата частки ринку, низька продуктивність праці, низька фондовіддача	Стратегія захисту та виживання. Стратегія прориву. Стратегія відсікання зайвого. Стратегія банкрутства. Стратегія ліквідації	Концентрична стратегія. Конгломератна стратегія
Фінансова криза	Неплатоспроможність. Неможливість задовольнити у встановлені терміни вимоги кредиторів, тривала заборгованість перед бюджетом, низькі показники ліквідності	Стратегія реструктуризації активів. Стратегія вивільнення власних резервів. Стратегія оптимізації операційних витрат. Стратегія збільшення доходу	Стратегії вилучення вкладень. Стратегія згортання бізнесу
Криза структури	Високий рівень виробничих витрат, незадоволеність клієнтів якістю продукції, збільшення відсотку рекламацій, зростання помилок при формуванні замовлень, висока тривалість обробки замовлень, високий рівень плинності кадрів, низький рівень мотивації та заробітної плати, відтік висококваліфікованих фахівців, розголошення даних	Стратегія реінжинірингу. Стратегія підвищення якості. Стратегія кастомізації. Стратегія ребрендингу. Стратегія мінімізації логістичних витрат. Стратегія захисту інформаційних систем Стратегія залучення інвестицій	Стратегія горизонтальної інтеграції. Стратегія вертикальної інтеграції
Криза довіри	Низький рівень іміджу, негативний образ підприємства і негативні публікації про нього, втрата клієнтів, інформаційна закритість, зниження вартості гудвіла несумлінність у виконанні договірних зобов'язань, що впливає на рентабельність та її капіталізацію, зростання правових конфліктів. Не дотримання екологічних стандартів, розбіжність цінностей між підприємством та робітниками незадоволення роботою, бюрократія, конфлікти низький командний дух, погіршення соціально-психологічного клімату	Стратегія соціалізації. Стратегія відкритості. Стратегія максимальної юридичної обробки. Стратегія гармонізації цінностей підприємства з цінностями співробітників. Стратегія лідерства довіри. Стратегія репозиціонування	Стратегія повороту. Стратегія без змін
Криза комунікацій	Втрата конкурентних переваг або неспроможність протидіяти конкурентному тиску, збиток від зовнішнього шахрайства, загроза корупції з боку контролюючих органів, зростання рейдерських атак (недружного поглинання), відмова постійних контрагентів від співпраці, порушення ритмічності поставок	Стратегія злиття. Стратегія клієнтоорієнтованості. Стратегія припинення взаємодії з постачальником	Стратегії активного виживання підприємств

Узагальнено автором за [2; 3; 4; 7; 8; 9; 10]

Стратегія оптимізації операційних витрат за рахунок економії матеріальних ресурсів (нормування обігових коштів), раціонального використання рухомого складу, підвищення продуктивності праці, підвищення організації управління підприємством.

Стратегія банкрутства полягає у визнанні через суд підприємства банкрутом, отриманні відстрочки виплати боргів і заморожуванні вимог кредиторів на певний період (іноді до 3-х років), що дає можливість компанії отримати фінансову «паузу» і підвищити свою ефективність.

Стратегія ліквідації полягає у позбавленні активів підприємства та припиненні діяльності в умовах, коли вигідніше створити нове виробництво, ніж вкладати кошти в реорганізацію збиткового.

Стратегія реструктуризації активів полягає у цілеспрямованій свідомій зміні активів за рахунок: використання зворотного лізингу; здачі в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у виробничому процесі; оптимізації структури розміщення оборотного капіталу; продажу окремих низькорентабельних структурних підрозділів (філій) та об'єктів основних фондів; усунення надлишкових ланок в управлінні; рефінансування дебіторської заборгованості.

Стратегія вивільнення власних ресурсів полягає у запозиченні накопиченої суми амортизаційних відрахувань або суми прибутку для вирішення кризової ситуації, реалізації основних та оборотних засобів, які можна реалізувати без порушення виробничого циклу.

Стратегія збільшення доходу за рахунок пошуку нових клієнтів, збільшенні обсягу перевезень, оптимізації маркетингової служби, зниження дебіторської заборгованості.

Стратегія реінжинірингу полягає у повному перепроєктуванні бізнес-процесів. Функцій управління, товарів з метою створення більш ефективного виробництва, збуту, логістики, системи управління.

Стратегія підвищення якості полягає у встановленні пріоритетного критерію до ефективності діяльності підприємства – це якість продукції, рівень якої контролюється щодня. Головною метою є перехід до повної відсутності браку.

Стратегія кастомізації полягає у збільшенні цінності продукту за рахунок задоволення індивідуальних потреб і характеристик споживачів.

Стратегія ребрендингу полягає у зміні бренду (як компанії, так і виробленої нею продукцією), або її складових: назви, логотипу, слогану. Візуального оформлення, а також змінні позиціонування.

Стратегія мінімізації логістичних витрат полягає у їх скороченні в окремих логістичних функціях, в оптимізації рівнів запасів, у виборі оптимальних варіантів «складування – транспортування».

Стратегія залучення інвестицій полягає у написанні інвестиційного проекту, що дасть змогу залучити додатковий капітал, який дозволить розраховатися з кредиторами і зробити підприємство конкурентоспроможним.

Стратегія захисту інформаційних систем полягає у посиленні всіх захисних функцій за рахунок встановлення антивірусних програм та інших захисних засобів.

Стратегія відкритості полягає у формулюванні чіткого і зрозумілого ключового повідомлення та донесення його до цільових аудиторій без додаткового шуму, що підвищить якість і ефективність комунікацій.

Стратегія максимальної юридичної обробки полягає у вивченні кризової ситуації з юридичної точки зору, а також розробленні публічної позиції за участю юристів.

Стратегія гармонізації цінностей підприємства з цінностями співробітників полягає у постійному розвитку рівня корпоративної свідомості та культивуванні позитивних цінностей: співробітництво, постійне самовдосконалення, ефективні процеси та системи, задоволення споживачів, фінансова стабільність.

Стратегія лідерства довіри полягає у здивуванні суспільства новими соціальними ініціативами.

Стратегія репозиціонування полягає у зміні позиції продукції у свідомості споживача за рахунок реклами, вдосконаленні її властивостей або привабливості ціни, що обумовлює переміщення товару на більш високі позиції у новому сегменті.

Стратегія соціалізації полягає у визначенні лідерів суспільної думки та їх залученні до вирішення кризи. Спілкування з громадськістю допоможе швидко відтворити довіру та знайти найбільш збалансоване рішення з врахуванням інтересів усіх сторін.

Стратегія злиття полягає в об'єднанні підприємств з іншими за рахунок поєднання постачальників сировини і їх споживачів, що є єдиним виходом уникнення банкрутства. Злиття від поглинання відрізняється добровільним характером рішення обох сторін. Отже, поглинання вважається неетичним засобом конкурентної боротьби.

Стратегія клієнтоорієнтованості полягає у залученні додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння і ефективного задоволення потреб клієнтів, формування лояльного покупця.

Стратегія притінення взаємодії з постачальником полягає у зверненні до суду з вимогою стягнення або визнання контрагента банкрутом з метою погашення зобов'язань через конкурсне виробництво.

Висновки. Окреслені стратегії згруповано за видами кризи, відповідно до яких можна їх використовувати. При стратегічній кризі використовують такі біфуркаційні стратегії, як стратегія захисту та виживання, стратегія прориву, стратегія відсікання зайвого, стратегія банкрутства, стратегія ліквідації. Адаптивними стратегіями за цим видом кризи є концентрична та конгломератна стратегії. При фінансової кризі використовують такі біфуркаційні стратегії, як стратегія реструктуризації активів, стратегія вивільнення власних резервів, стратегія оптимізації операційних витрат, стратегія збільшення доходу. Адаптивними стратегіями за цим видом кризи є стратегії вилучення вкладень та згорання бізнесу. При кризі структури використовують такі біфуркаційні стратегії, як стратегія реінжинірингу, стратегія підвищення якості, стратегія кастомізації, стратегія ребрендингу, стратегія мінімізації логістичних витрат, стратегія захисту інформаційних систем, стратегія залучення інвестицій. Адаптивними стратегіями за цим видом кризи є стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції. При кризі довіри використовують такі біфуркаційні стратегії, як стратегія соціалізації, стратегія відкритості, стратегія максимальної юридичної обробки, стратегія гармонізації цінностей підприємства з цінностями співробітників, стратегія лідерства довіри, стратегія репозиціонування. Адаптивними стратегіями за цим видом кризи є стратегії повороту та без змін. При кризі комунікацій використовують такі біфуркаційні стратегії, як стратегія злиття, стратегія клієнтоорієнтованості, стратегія припинення взаємодії з постачальником. Адаптивними стратегіями за цим видом кризи є стратегії активного виживання підприємств.

Список використаних джерел:

1. Андронов А. А. Теория бифуркаций динамических систем на плоскости / А. А. Андронов, Е. А. Леонтович, И. И. Гордон, А. Г. Майер. – М. : Издательство «Наука», 1967. – 568 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер, 1999. – 416 с.
3. Горсул В.А. Обґрунтування напрямів адаптивного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Горсул, О.А. Круглова, О.Д. Рачкован. – Режим доступу: fkd.org.ua/article/download/109942/105434
4. Корчевська Л.О. Синергетичне управління економічною безпекою підприємства: дис. На здобуття наук. Ступеня д-ра екон. Наук : спец. 08.00.04 / Лілія Олександрівна Корчевська ; Херсонський національний технічний університет. – Херсон, 2017. – 501 с.
5. Ляпунов А. М. Общая задача об устойчивости движения / А. М. Ляпунов. – М. : Государственное издание технико-теоретической литературы, 1950. – 471 с.
6. Малинецкий Г. Г. Хаос. Структуры. Вычислительный эксперимент. Введение в нелинейную динамику / Г.Г. Малинецкий. – 3-е изд. – М. : УРСС, 2001. – 311 с.
7. Олійник Т.В. Адаптивні стратегії фінансового управління на підприємстві / Т.В. Олійник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 255–259.
8. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
9. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.
10. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
11. Miles R. E. Organizational strategy, structure, and process / Raymond E. Miles, Charles C. Snow. – Stanford Calif. Stanford University Press, 2003. – 274 p.
12. National Security Strategy. February 2015 [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/2015_national_security_strategy.pdf
13. The Treaty on European Union. [Electronic resource]. – Mode of access: http://europa.eu/eu-law/decision-making/treaties/pdf/treaty_on_european_union/treaty_n_european_uni_n_en.pdf.