

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

УДК 338.45

### **СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЭТАПОМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ**

**Ю.Н. Кулакова<sup>1</sup>, А.Б. Кулаков<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Уральский социально-экономический институт (филиал), г. Челябинск

Дается определение операционной деятельности промышленного предприятия, формулируется понятие её стратегии, устанавливается значение стратегии операционной деятельности в осуществлении прямой и обратной связей между главной и инструментальной стратегиями предприятия. Цель статьи – авторская модель классификации восьми видов стратегий операционной деятельности предприятия на основе двухфакторной производственной функции, связывающей темпы прироста объема выпуска, величины оборотных средств и продолжительности их оборота. Устанавливается соответствие каждого из восьми видов стратегий операционной деятельности определенному этапу жизненного цикла выпускаемой продукции. Предлагается механизм согласования стратегии операционной деятельности промышленного предприятия с его главной стратегией на каждом этапе жизненного цикла выпускаемой продукции. Показан метод корректировки стратегии операционной деятельности предприятия путем изменения на каждом этапе жизненного цикла только одного из двух факторов, определяющих вид стратегии операционной деятельности.

**Ключевые слова:** *управление, операционная деятельность, стратегия, жизненный цикл.*

Разнообразие видов деятельности промышленного предприятия можно объяснить широким спектром операций, выполняемых на предприятии, а также разнообразием признаков, по которым виды деятельности можно классифицировать. В современной экономической литературе не существует универсальной классификации видов деятельности промышленного предприятия. Можно встретить упоминание нескольких десятков видов деятельности, от экономической и производственной – до рекламной, природоохранной и т. д.

Чаще всего говорят о трех видах деятельности предприятия, критерием для классификации которых является их влияние на формирование финансового результата – выручки, прибыли или денежного потока. Основанием такого подхода является Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств». В нем содержится своеобразное определение операционной деятельности, построенное на ее отделении от двух других видов: «операционная деятельность – основная приносящая доход деятельность организации и прочая деятельность, отличная от инвестиционной или финансовой деятельности. Инвестиционная

деятельность – приобретение и выбытие долгосрочных активов и других инвестиций, не относящихся к эквивалентам денежных средств. Финансовая деятельность – деятельность, которая приводит к изменениям в размере и составе внесенного капитала и заемных средств организации» [5].

С нашей точки зрения, такое определение главной деятельности предприятия, ради осуществления которой оно создается, недостаточно, поэтому будем понимать под операционной деятельностью предприятия его деятельность по производству и реализации продукции (оказанию услуг). Эта деятельность, традиционно называемая основной (текущей, обычной), включает снабженческую (закупочную), производственную и сбытовую деятельность.

Управление операционной деятельностью промышленного предприятия – это комплекс действий, направленных на достижение конечного результата – производство продукции надлежащего качества, востребованной потребителями, при условии обеспечения целевых показателей эффективности и надежности деятельности предприятия. Эти действия должны носить системный характер, иметь цель, смысл и направление, то есть иметь стратегию. Под стратегией операционной деятельности будем понимать количественно определенный способ деятельности предприятия при производстве и реализации продукции.

Принято считать, что у предприятия есть главная (базовая, корпоративная) стратегия и подчиненные ей стратегии отдельных подразделений, видов или направлений деятельности. «Корпоративная стратегия основывается на главной миссии корпорации и отображает, как именно фирма планирует использовать все свои ресурсы и функции с целью обеспечения конкурентного преимущества. Операционная стратегия определяет способ и уровень использования производственной мощности компании, которые способствуют реализации корпоративной стратегии» [7, с. 22].

На наш взгляд, стратегия операционной деятельности, с одной стороны, устанавливает прямую связь между корпоративной и инструментальной стратегиями, так как позволяет конкретизировать инструменты управления, используемые подразделениями предприятия для реализации задач, поставленных главной стратегией. С другой стороны, стратегия операционной деятельности формирует обратную связь между инструментальной и корпоративной стратегиями, поскольку дает ориентиры для выбора из всех инструментов, имеющихся в распоряжении подразделений предприятия, наиболее эффективных.

Целевым показателем стратегии операционной деятельности можно считать темп роста объема выпуска продукции, а факторами, оказывающими на него влияние, – темпы роста объема оборотных средств и продолжительности их оборота. Именно оборотные средства как наиболее мобильная часть активов, являются движущей силой операционной деятельности, обеспечивая саму возможность производства и реализации продукции.

Нами построена производственная функция вида  $\tau_B = \tau_{OC} - \tau_{ПО}$ , где  $\tau_B$ ,  $\tau_{OC}$  и  $\tau_{ПО}$  – соответственно темпы роста выручки, объема оборотных средств и продолжительности их оборота [3, с. 79]. Её исследование позволило заключить, что в зависимости от выручки возможны два типа стратегий операционной деятельности предприятия – стратегии роста и стратегии спада, а в зависимости от того, влияние какого фактора на результат преобладает –

экстенсивного (оборотные средства) или интенсивного (продолжительность оборота), возможны по четыре варианта стратегий роста и спада: крайние (интенсивный и экстенсивный), и промежуточные (субинтенсивный и субэкстенсивный). Всего возможны восемь видов стратегий операционной деятельности предприятия.

Каждой стратегии присвоена балльная оценка эффективности от минус 3 до плюс 4 (включая 0), исходя из представления о том, что рост эффективнее спада, а интенсивный характер эффективнее экстенсивного. На основе анализа официальной финансовой отчетности ряда отечественных металлургических предприятий получены данные о применяемых ими стратегиях операционной деятельности за 2006–2017 гг., и изучены возникающие при этом закономерности [там же, с. 82].

Важнейшей задачей исследования становится разработка механизма корректировки стратегии операционной деятельностью предприятия путем влияния на факторы, определяющие объем выпуска. Такая корректировка необходима при выявлении несоответствия применяемой стратегии параметрам деятельности, таким как главная стратегия предприятия, этап жизненного цикла предприятия (продукции) и др.

Разберемся, как может быть согласована стратегия операционной деятельности с главной стратегией предприятия на каждом этапе жизненного цикла продукции. А. Томпсон и А. Стрикланд указывают, что в новых, зарождающихся отраслях с высокими темпами роста наиболее жизнеспособными являются стратегии, «ориентированные на низкие издержки либо на дифференциацию» [6, с. 265]. Это вполне согласуется с нашим представлением о том, что этапу разработки и выведения товара на рынок соответствует стратегия 1 – экстенсивный рост, когда темпы прироста выпуска невелики или равны нулю, оборотные средства вовлекаются в производство в значительном объеме, их оборачиваемость стабильна. На этом этапе применение интенсивных стратегий затруднено, и экономически обоснованным является экстенсивное расширение бизнеса.

На этапе роста, при повышении спроса на продукцию, когда необходимо организовать максимальное расширение объемов производства, наиболее эффективно применение стратегий 2 и 3 – субэкстенсивного и субинтенсивного роста с высокими темпами прироста оборотных средств и ускорения их оборачиваемости. Получить такой результат можно при использовании современных методов планирования и управления производством, инновационных ресурсосберегающих технологий и оборудования, прогрессивных способов организации производства.

В отраслях, находящихся на этапе зрелости, когда темпы роста снижаются, «стратегический упор необходимо сделать на меры по повышению эффективности и поддержанию уровня прибыльности» [6, с. 270]. В соответствии с нашей классификацией, на этом этапе предприятием должна использоваться стратегия 4 (интенсивный рост), когда оборотные средства постепенно начинают высвобождаться для перевода их в новые продукты. Дополнительные ресурсы в продукцию данного вида уже не вкладываются, темп прироста ее выпуска замедляется и постепенно достигает нуля.

В отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада, «наиболее очевидными являются стратегия «сбора урожая», обеспечивающая получение максимального объема наличных средств за короткий период времени, продажа фирмы или прекращение ее деятельности» [6, с. 273]. Внедрение

инноваций невозможно без решительных действий по избавлению от устаревших технологий, оборудования, методов управления, а выведение этих элементов из производства может проводиться с большей или меньшей степенью эффективности, что демонстрируют стратегии 5...8.

Интенсивно или субинтенсивно организованное сокращение производства (стратегии 5 и 6) позволяет с минимальными удельными затратами финансовых ресурсов избавляться от устаревших техники и технологий. В то же время субэкстенсивный или экстенсивный спад (стратегии 7 и 8) не только неэффективен, но даже опасен, поскольку «оттягивает» на себя те ресурсы предприятия, которые могут и должны быть задействованы при организации новых производств.

Понятие «эффективного спада» является непривычным для отечественной экономической науки, поскольку она всегда была нацелена на поиск путей эффективного увеличения объемов производства продукции, но не на их эффективное снижение. Так, О.В. Асканова считает, что «объемы производства и реализации продукции и, следовательно, уровень использования производственных мощностей должны стремиться к максимуму» [1, с. 114]. Даже сегодня в экономической литературе стратегии эффективного сокращения, завершения производства отдельных видов продукции в связи с окончанием их жизненного цикла или даже эффективного завершения деятельности предприятия в целом не рассматриваются в качестве возможных экономически целесообразных вариантов развития предприятия [2, с. 11; 4, с. 134].

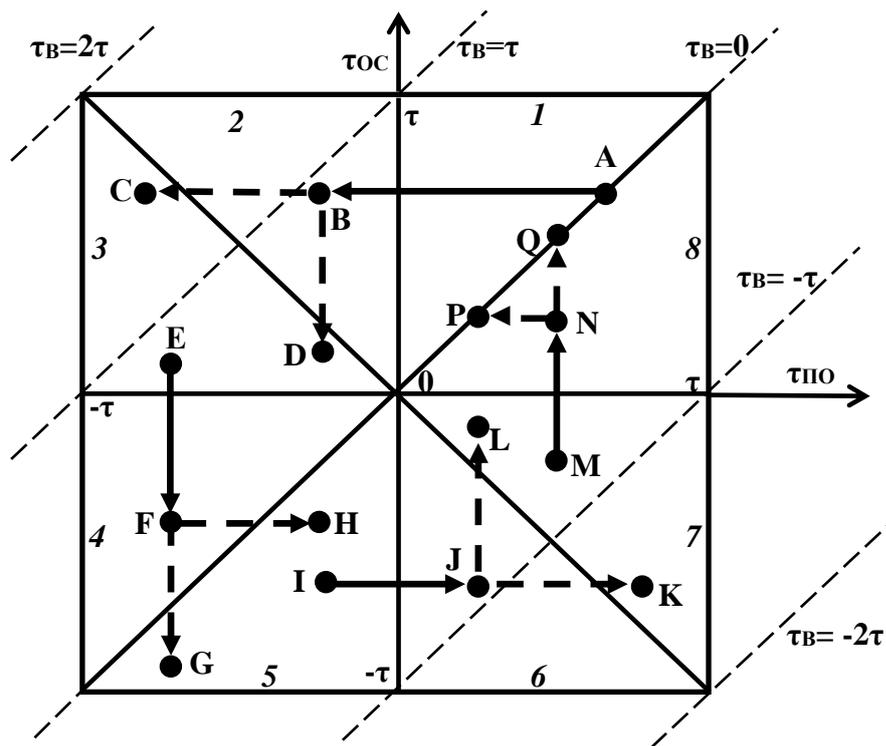


Рис. 1. Механизм поэтапного перехода от одного вида стратегии операционной деятельности к другому путем изменения только одного фактора

На рис. 1 показан механизм поэтапного перехода от одного вида стратегии операционной деятельности к другому путем изменения одного из двух факторов:  $\tau_{OC}$  либо  $\tau_{ПО}$ . Величина  $\tau$ , задающая масштаб рисунка, есть максимально возможное значение темпов прироста факторов. Проекция пяти изоквант показывают характерные варианты выпуска: с нулевым темпом прироста, с темпом прироста выпуска равным  $\tau$  и минус  $\tau$ , а также с максимально и минимально возможными темпами прироста выпуска, равными  $2\tau$  и минус  $2\tau$ .

Допустим, предприятие начинает выпуск нового продукта. Сочетание значений двух факторов ( $\tau_{OC}$  и  $\tau_{ПО}$ ) в начальный момент времени позволяет сформировать стратегию 1 (экстенсивный рост). Начальная точка, характеризующая состояние предприятия в этот момент, обозначенная А, находится на диагонали между секторами 1 и 8. На этой изокванте  $\tau_B=0$ . Повышение эффективности стратегии путем перехода в стратегию 2 (субэкстенсивный рост) (из А в В) с использованием одного фактора может быть осуществлено за счет сокращения продолжительности оборота оборотных средств при сохранении неизменной величины темпа прироста оборотных средств. Добиться такого сокращения можно рационализацией управления элементами операционного цикла, уменьшением пролеживания запасов на складах предприятия, ускорением оплаты счетов клиентов и т.п.

Если сокращение продолжительности оборота оборотных средств окажется настолько существенным, что  $\tau_{ПО}$  по модулю превысит  $\tau_{OC}$ , то предприятие сумеет перейти от стратегии 1 сразу к стратегии 3 (субинтенсивный рост) (из А в С), минуя стратегию 2.

Поэтапный переход от стратегии 2 к стратегии 3 возможен двумя способами. В первом случае можно перейти из точки В в точку С, ускоряя сокращение продолжительности оборота оборотных средств, во втором случае возможно движение из В в D сокращением темпа прироста оборотных средств при неизменном темпе прироста продолжительности оборота. В любом случае переход в сектор 3 станет возможен, только если  $\tau_{ПО}$  по модулю превысит  $\tau_{OC}$ . При этом темп прироста выпуска продукции повышается, и в пределе может достичь  $2\tau$ .

Когда темп прироста оборотных средств стремительно сокращается и даже становится отрицательным, при сохранении постоянного темпа роста продолжительности оборота, возможен переход от стратегии 2 к стратегии 4 (интенсивный рост) или даже к стратегии 5 (интенсивный спад). Последний вариант не может рассматриваться как характерный для продукции со стандартным жизненным циклом, он скорее возможен для продукции, которая не оправдывает связанных с ее выпуском ожиданий, неудачна в маркетинговом отношении, и требует снятия с производства прежде запланированного срока. Графически эти два варианта можно представить, если мысленно продолжить отрезок ВD вертикально вниз.

Для того чтобы осуществить переход от стратегии 3 к стратегии 4, то есть из точки Е в точку F, необходимо, чтобы предприятие могло не только сокращать продолжительность оборота оборотных средств с постоянным темпом, но и уменьшать величину самих оборотных средств. При переходе, осуществляемом управлением одним фактором,  $\tau_{ПО}$  остается неизменным, а

$t_{ос}$  из положительного должен стать отрицательным. Сокращение оборотных средств возможно при применении современных ресурсосберегающих технологий, рациональном использовании сырья, материалов, полуфабрикатов и т.д.

Интенсивный рост (стратегия 4) возможен в случае, когда темп роста оборотных средств по модулю не превышает темп роста продолжительности их оборота (оба темпа отрицательные), в противном случае ускоренное сокращение объема оборотных средств приводит к падению объема выпуска продукции (стратегия 5 – интенсивный спад). Так происходит переход от стратегии 3 к стратегии 5, из Е в G.

Два варианта перехода от роста выпуска продукции к его сокращению на этапе спада производства формируются при движении от стратегии 4 к стратегии 5 из точки F либо в точку G, либо в точку H. Вертикальное движение, связанное с сокращением объема оборотных средств, обсуждался выше, а горизонтальный путь (из F в H) означает некоторое замедление оборачиваемости оборотных средств при неизменном отрицательном темпе прироста их самих. Если замедление оборачиваемости окажется настолько существенным, что темп прироста продолжительности оборота из отрицательной области перейдет в положительную, то неизбежно ухудшение качества используемой стратегии, замена более эффективного вида спада выпуска продукции (интенсивный и субинтенсивный спад – стратегии 5 и 6) на менее эффективный вид (субэкстенсивный спад – стратегия 7). Графически это означает горизонтальное движение по линии, продолжающей отрезок FH, вправо.

Вариантом такого ухудшения качества стратегии спада является переход от стратегии 5 к стратегии 6 (из I в J), если темп прироста продолжительности оборота из отрицательного превратится в положительный при неизменном темпе сокращения оборотных средств. Если замедление оборачиваемости окажется существеннее, чем сокращение оборотных средств, то произойдет переход от стратегии 5 сразу к стратегии 7 (отрезок IK).

Переход от стратегии 6 к стратегии 7 при изменении только одного из факторов возможен либо при увеличении темпа прироста продолжительности оборота (переход из J в K) либо при сокращении (по модулю) темпа прироста оборотных средств (отрезок JL). При этом, если темп прироста оборотных средств из отрицательного перейдет в положительный, стратегия ухудшится до самой низкоэффективной стратегии 8 – стратегии экстенсивного спада.

Аналогичный переход возможен в стратегию 8 из соседнего сектора – стратегии 7, это отрезок MN. Избежать такого перехода можно, только если не допускать превращения темпа прироста оборотных средств из отрицательной величины в положительную.

Итак, стратегия операционной деятельности представляет собой количественно определенный способ производства продукции, который должен быть согласован с главной стратегией предприятия и с этапом жизненного цикла продукции. При необходимости стратегию операционной деятельности следует корректировать, управляя факторами, определяющими ее вид.

### **Список литературы**

1. Асканова О.В. Методологические и организационные проблемы согласования управления оборотными средствами и производством // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. №126. С.108–116.
2. Бабенко И.В. Оптимизация производственных фондов на основе повышения эффективности использования оборотных средств // Известия Юго-Западного государственного университета. 2014. №4. С.11–17.
3. Кулакова Ю.Н., Кулаков А.Б. Исследование стратегий управления производственной деятельностью на примере предприятий металлургической отрасли // Вестник Тверского государственного университета. Серия Экономика и управление. 2017. №4. С.79–86.
4. Любушин Н.П. Финансовый анализ: учебник / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. 2-е изд., перераб и доп. М.: Эксмо, 2010. 336 с.
5. Приложение №3 к Приказу Министерства финансов Российской Федерации от 28.12.2015 №217н Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств».
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер с англ. под ред. Л.А. Зайцевой, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. 576 с.
7. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. М.: Издательский дом Вильямс, 2004. 704 с.

## **HARMONIZATION OF THE STRATEGY OF OPERATING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE WITH THE STAGE OF THE LIFE CYCLE OF THE OUTPUT**

**Yu.N. Kulakova<sup>1</sup>, A.B. Kulakov<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Ural Socio-Economic Institute of Academy of Labor and Social Relations (Moscow), Chelyabinsk

The article defines the operational activities of an industrial enterprise, formulates the concept of strategy of operation activity, establishes the function of the strategy of operation activity in the implementation of direct feedback between the main and instrumental strategies of the enterprise. The author's model of classification of eight possible types of strategies of the company's operational activity is characterized on the basis of the production function that relates the rates of growth in output, the amount of circulating assets and the duration of their turnover. The article identifies the correspondence of each of the eight types of strategies of operation activity to a certain stage of the life cycle of the products. The paper proposes a mechanism for coordinating the strategy of the operating activity of an industrial enterprise with its main strategy at each stage of the life cycle of the products. The authors highlight that the method of adjusting the strategy of the company's operational activity by changing at each stage of the life cycle can be only one of two factors determining the type of the strategy of operational activity.

**Keywords:** *management, operation activities, strategy, life circle.*

*Об авторах:*

КУЛАКОВА Юлия Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом, Уральский социально-экономический институт (филиал) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Челябинск, e-mail: [Kulakova174@mail.ru](mailto:Kulakova174@mail.ru)

КУЛАКОВ Андрей Борисович – кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом, Уральский социально-экономический институт (филиал) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Челябинск, e-mail: [Kul197020@mail.ru](mailto:Kul197020@mail.ru)

*About the authors:*

KULAKOVA Julija Nikolaevna – candidate of economic Sciences, associate Professor of the Management Department, Ural Socio-Economic Institute of Academy of Labor and Social Relations (Moscow), Chelyabinsk, e-mail: [Kulakova174@mail.ru](mailto:Kulakova174@mail.ru)

KULAKOV Andrej Borisovich – candidate of technical Sciences, head of the Management Department, Ural Socio-Economic Institute of Academy of Labor and Social Relations (Moscow), Chelyabinsk, e-mail: [Kul197020@mail.ru](mailto:Kul197020@mail.ru)

## References

1. Askanova O.V. Metodologicheskie i organizacionnye problemy soglasovanija upravlenija oborotnymi sredstvami i proizvodstvom // *Izvestija Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena*. 2010. №126. S.108–116.
2. Babenko I.V. Optimizacija proizvodstvennyh fondov na osnove povyshenija jeffektivnosti ispol'zovanija oborotnyh sredstv // *Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*. 2014. №4. S.11–17.
3. Kulakova Ju.N., Kulakov A.B. Issledovanie strategij upravlenija proizvodstvennoj dejatel'nost'ju na primere predpriyatij metallurgicheskoy otrasli // *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija Jekonomika i upravlenie*. 2017. №4. S.79–86.
4. Ljubushin N.P. *Finansovyj analiz: uchebnik / N.P. Ljubushin, N.Je. Babicheva*. 2-e izd., pererab i dop. M.: Jeksmo, 2010. 336 s.
5. Prilozhenie №3 k Prikazu Ministerstva finansov Rossijskoj Federacii ot 28.12.2015 №217n *Mezhdunarodnyj standart finansovoj otchetnosti (IAS) 7 «Otchet o dvizhenii denezhnyh sredstv»*.
6. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik dlja vuzov / per s angl. pod red. L.A. Zajcevoj, M.I. Sokolovoj*. M.: Banki i birzhi, JuNITI, 2006. 576 s.
7. Chejz R.B., Jekvilajn N.Dzh., Jakobs R.F. *Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment: per. s angl. M.: Izdatel'skij dom Vil'jams, 2004. 704 s.*