

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ*

Юлия Николаевна КУЛАКОВА ^{а*}, Андрей Борисович КУЛАКОВ ^б

^а кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и управления персоналом, Уральский социально-экономический институт (филиал) Академии труда и социальных отношений, Челябинск, Российская Федерация
Kulakova174@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 4100-5430

^б кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом, Уральский социально-экономический институт (филиал) Академии труда и социальных отношений, Челябинск, Российская Федерация
Finansist_97@2074.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 4038-9243

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 14.05.2018
Получена в доработанном виде 25.05.2018
Одобрена 15.06.2018
Доступна онлайн 29.08.2018

УДК 338.45.01

JEL: M10, M20, O20, O21

Аннотация

Предмет. Исследуется операционная деятельность промышленного предприятия как объект стратегического управления, выявляется содержание операционной деятельности, характеризуется ее место среди других видов деятельности, разрабатывается теоретический подход к формированию и корректировке стратегии операционной деятельности промышленного предприятия.

Цели. Разработка теоретических основ формирования стратегии операционной деятельности промышленного предприятия на основе количественных критериев.

Методология. Предложен теоретический подход к формированию стратегии операционной деятельности промышленного предприятия, базирующийся на классификации, разработанной на основе аддитивной производственной функции, и отличающийся наличием количественных показателей, задающих целевые ориентиры деятельности предприятия.

Результаты. Предложена классификация видов деятельности промышленного предприятия на основе ряда признаков, показано место среди них операционной деятельности. Дано определение стратегии операционной деятельности и показано ее назначение. Разработан подход к формированию стратегии операционной деятельности промышленного предприятия, обеспечивающей количественно определенную, экономически обоснованную прямую и обратную связи между главной (корпоративной) и операционной (инструментальной) стратегиями предприятия. Результаты исследования могут использоваться при планировании операционной деятельности промышленных предприятий для согласования их главной и операционной стратегий. Предложенный подход к классификации стратегий операционной деятельности позволяет оценить эффективность используемой предприятием стратегии и разработать рекомендации по ее корректировке для повышения эффективности.

Выводы. Обосновано назначение стратегии операционной деятельности как элемента системы стратегического управления промышленным предприятием, предложен теоретический подход к формированию и корректировке этой стратегии.

Ключевые слова:

промышленное предприятие, операционная деятельность, стратегия

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

Для цитирования: Кулакова Ю.Н., Кулаков А.Б. Теоретические основы формирования стратегии операционной деятельности промышленного предприятия // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 8. – С. 1449 – 1464.

<https://doi.org/10.24891/ea.17.8.1449>

Операционная деятельность промышленного предприятия и ее место среди других видов деятельности

В современной экономической литературе нет единого подхода к классификации видов деятельности промышленного предприятия. В разных источниках можно встретить упоминания нескольких десятков видов деятельности: производственной, финансовой, операционной, коммерческой, снабженческой, сервисной, логистической, инвестиционной, инновационной, внешнеэкономической, лицензируемой, социально-направленной, природоохранной и т.д. Такое многообразие объясняется, по-видимому, многообразием тех операций, работ, задач, которые на предприятии выполняются, а также многообразием признаков, по которым виды деятельности можно классифицировать.

Анализ источников показывает, что используемая сегодня терминология носит неустоявшийся характер. Часть названий являются синонимами, как, например, текущая, обычная, операционная и основная деятельность. Некоторые определения имеют различное толкование в разном контексте, например, производственная деятельность может пониматься как процесс производства продукции, а может рассматриваться более широко, как производство продукции и оказание услуг.

Зачастую виды деятельности перечисляются в случайном порядке, безо всякой систематизации. Не учитывается тот факт, что некоторые виды могут быть отнесены к различным группам в соответствии с разными критериями. Например, группа лицензируемых видов деятельности может включать в себя определенные виды экономической деятельности. В то же время экономическая деятельность может быть противопоставлена деятельности, не

связанной с экономическими отношениями. Природоохранная деятельность может быть объединена с социальной как деятельность, не направленная на извлечение прибыли. Инновационной деятельностью может быть любая экономическая и неэкономическая деятельность, носящая инновационный характер или генерирующая инновационный результат.

Порой виды деятельности предприятия так тесно переплетаются между собой, что их трудно разъединить, поэтому возникают комбинированные названия, например, научно-производственная, финансово-хозяйственная деятельность. Управленческая деятельность, например, пронизывает все виды деятельности, объединяя их и задавая им целенаправленность, качественную и количественную определенность. Логистическая деятельность проходит через все этапы подготовки, производства и сбыта продукции. Чаще всего в литературе встречается упоминание трех видов деятельности промышленного предприятия, критерием для классификации которых является их влияние на формирование финансового результата – выручки, прибыли или денежного потока. Источником такой классификации является, по-видимому, Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств»¹. В нем содержится своеобразное определение операционной деятельности, построенное на ее отделении от двух других видов деятельности: «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

* Авторы выражают глубокую благодарность кандидату технических наук, доценту Николаю Петровичу МЕШКОВУ за ценные советы при работе над статьей.

Статья предоставлена Информационным центром Издательского дома «ФИНАНСЫ и КРЕДИТ» при Уральском социально-экономическом институте (филиале) Академии труда и социальных отношений.

¹ О введении Международных стандартов финансовой отчетности и Разъяснений Международных стандартов финансовой отчетности в действие на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов (отдельных положений приказов) Министерства финансов Российской Федерации: приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (приложение № 3).

составе внесенного капитала и заемных средств организации».

В то же время в отечественном Положении по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011) термин «операционная деятельность» не используется, а в качестве аналога этой деятельности выступает обычная деятельность организации, приносящая выручку².

Содержание операционной деятельности предприятия трактуется по-разному, она может выступать и аналогом производственной, хозяйственной или экономической деятельности, и включать их в себя.

В работе Э. Хелферта основными направлениями принятия решений в части операционной деятельности считаются использование активов, выбор рынка, конкурентоспособность, стратегия в области ценообразования, эффективность затрат, операционный рычаг, ликвидность³. Здесь операционная деятельность шире производственной, поскольку в ней присутствуют маркетинговые элементы – выбор рынка, стратегия ценообразования и т.д.

В свою очередь В.Г. Когденко и М.В. Мельник, наоборот, отделяют рыночную (маркетинговую) деятельность от операционной, создавая перечень из четырех видов деятельности: рыночная деятельность, включающая управление маркетинговым комплексом, продаж и обслуживанием покупателей, операционная деятельность – основная деятельность, обеспечивающая эффективное приобретение и использование экономических ресурсов, реструктуризацию и совершенствование бизнеса, а также снабжение, производство, кадровую политику⁴. В этом определении остаются

неясные моменты, например, если приобретение экономических ресурсов включает покупку основных средств, то это элемент не операционной, а инвестиционной деятельности.

В статье М.В. Монахова и В.И. Будиной под операционной деятельностью понимается не только деятельность организации, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели, но и обеспечивающие и поддерживающие процессы, не являющиеся основными процессами жизненного цикла продукции⁵. Трудно согласиться с таким широким пониманием операционной деятельности, поскольку включение в нее, например, процесса обеспечения воспроизводства производственно-технологического оборудования, приводит к смешению понятий операционной и инвестиционной деятельности, а включение процесса обеспечения финансирования деятельности и расчетов смешивает операционную и финансовую деятельность.

В свою очередь И.А. Бланк включает производственную деятельность в операционную наряду со снабженческой и сбытовой деятельностью в соответствии с этапами ее осуществления⁶.

Нет единого взгляда на виды деятельности промышленного предприятия даже в нормативных документах. Так, в ст. 209 Трудового кодекса Российской Федерации дано определение производственной деятельности как совокупности действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг.

² Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Отчет о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011): приказ Минфина России от 02.02.2011 № 11н.

³ Хелферт Э. Техника финансового анализа. СПб.: Питер, 2003. 640 с.

⁴ Когденко В.Г., Мельник М.В. Управление стоимостью компании: ценностно-ориентированный менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2012. 447 с.

⁵ Монахов М.В., Будина В.И. Особенности проведения анализа операционной деятельности при разработке операционных стратегий предприятий оборонно-промышленного комплекса // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: ПГСХА, 2015. С. 75–81.

⁶ Бланк И.А. Управление прибылью. Киев: Ника-Центр, 2007. 768 с.

А в соответствии с Методическими указаниями по определению основного вида экономической деятельности хозяйствующих субъектов на основе общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) для формирования сводной официальной статистической информации экономическая деятельность имеет место тогда, когда для производства конкретных товаров и услуг происходит объединение таких ресурсов, как материальные средства, труд, технологии производства или промежуточные товары. Таким образом, для экономической деятельности характерно задействование ресурсов, производственный процесс и выпуск продукции (товаров или услуг)⁷. В такой трактовке понятие экономической деятельности синонимично понятию производственной деятельности.

В этих же методических указаниях различают основные, второстепенные (вторичные) и вспомогательные виды экономической деятельности, таким образом, управленческая, сбытовая, маркетинговая и другие виды включены в экономическую деятельность наряду с производственной. В таком толковании экономическая деятельность шире производственной и синонимична операционной.

Рассмотрим наиболее часто употребляемые термины, характеризующие виды деятельности промышленного предприятия, и классифицируем их на группы на основе ряда признаков (*рис. 1*).

В нашем исследовании *под операционной деятельностью промышленного предприятия будем понимать его деятельность по производству и реализации продукции (оказанию услуг)*. Это та деятельность, которую традиционно называют основной (текущей, обычной) деятельностью предприятия. Операционная деятельность

⁷ О Методических указаниях по определению основного вида экономической деятельности хозяйствующих субъектов на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД2) для формирования сводной официальной статистической информации: приказ Росстата от 31.12.2014 № 742 (ред. от 04.02.2016).

включает в себя снабженческую (закупочную), производственную и сбытовую (коммерческую, маркетинговую, рыночную) деятельность.

Операционная деятельность промышленного предприятия как объект стратегического управления

Управление операционной деятельностью промышленного предприятия включает в себя комплекс действий, направленных на достижение конечного результата – производство продукции (оказание услуг) надлежащего качества, востребованной потребителями, при условии обеспечения целевых показателей эффективности и надежности деятельности предприятия. Этот комплекс действий должен носить системный характер, деятельность предприятия должна не просто подстраиваться под выполнение текущих задач, а иметь глобальную цель, смысл и направление, то есть иметь стратегию.

Существует множество определений термина «стратегия предприятия», отражающих общепринятое понимание стратегии как масштабного плана, пути достижения цели. По А.Д. Чандлеру, автору одной из первых работ в области стратегического планирования, стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [1].

В работе под редакцией В.А. Козловского подчеркивается, что стратегии предприятия носят взаимно исключающий характер, это альтернативные способы достижения поставленных целей⁸, то есть для предприятия может быть разработана не одна, а целый набор альтернативных вариантов стратегий.

Под стратегией операционной деятельности будем понимать характерный, количественно определенный, целенаправленный способ деятельности предприятия при производстве и реализации продукции.

⁸ Производственный менеджмент / под ред. В.А. Козловского. М.: ИНФРА-М, 2003. 574 с.

Стратегии предприятия не однородны и не равнозначны, они образуют определенную систему в зависимости от целей, стадии жизненного цикла, организационной структуры предприятия и других факторов. Главная (базовая, корпоративная, конкурентная) стратегия предприятия отражает основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов альтернатив конкретных решений⁹.

Существует множество подходов к классификации базовых стратегий предприятия. Согласно И. Ансоффу [2], возможны четыре вида стратегий для сохранения или увеличения доли рынка:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия развития рынка;
- стратегия разработки новых товаров;
- стратегия диверсификации.

Тип стратегии определяется сочетанием двух факторов: степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство.

Три базовые конкурентные стратегии на основе сочетания стратегических целей и стратегических преимуществ предприятия выделяет М. Портер [3]:

- абсолютное лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование.

Классификация конкурентных стратегий, основанная на доле рынка, принадлежащей предприятию, предложена Ф. Котлером [4]:

- стратегия «лидера»;
- стратегия «бросающего вызов»;
- стратегия «следующего за лидером»;
- стратегия «специалиста».

⁹ Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2005. 496 с.

Авторы работы [5] предложили интегративный подход к стратегии фирмы, основанный на стратегиях конкуренции, роста и заинтересованных сторон.

Идеи интеграции бизнес-стратегии с предпринимательством в целях повышения конкурентоспособности фирмы излагаются в статье [6].

Существует ряд моделей, учитывающих при разработке стратегии стадию жизненного цикла продукции или предприятия, например, авторы работы [7] выделяют стратегии роста, стабилизации и выживания, и каждая из стратегий имеет несколько вариантов.

Иерархия стратегий предприятия варьируется в разных источниках. Согласно традиционному матричному подходу на основе базовой стратегии должны разрабатываться стратегии структурных подразделений предприятия. Линейные подразделения, отвечающие за производство конкретных видов продукции, разрабатывают линейные стратегии по характеристике «продукт/рынок» и формируют бизнес-проекты. Функциональные подразделения отвечают за эффективность использования определенного ресурса или сферы деятельности и разрабатывают функциональные стратегии, уточняющие базовую стратегию по характеристике «ресурсы/возможности»¹⁰.

Систему стратегий, состоящую из четырех уровней, описали Т.А. Старшинова и Н.М. Перепелица. Первый уровень принадлежит корпоративной стратегии, которая описывает направления развития предприятия в целом. Второй уровень – деловые бизнес-стратегии, то есть план управления отдельной сферой деятельности компании. Третий уровень – функциональные стратегии – относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Четвертым уровнем является операционная (или инструментальная) стратегия, которая позволяет выбрать способы наилучшего

¹⁰ Там же.

использования отдельных составляющих в деятельности подразделения [8].

Авторы работы [9] делят стратегии предприятия на главную (корпоративную) и операционную. По мнению авторов, корпоративная стратегия основывается на главной миссии корпорации и отображает, как именно фирма планирует использовать все свои ресурсы и функции в целях обеспечения конкурентного преимущества. Операционная стратегия определяет способ и уровень использования производственной мощности компании, которые способствуют реализации корпоративной стратегии.

При существующей разнице во взглядах на иерархию стратегий практически все авторы сходятся в том, что на верхнем уровне располагается главная стратегия, которая направлена во внешнюю среду и имеет целью завоевание и удержание определенной рыночной позиции, а на более низком уровне стоит операционная (инструментальная) стратегия, отвечающая за алгоритмизацию производственного процесса. Операционная стратегия реализуется на уровне подразделений, в которых производственный процесс осуществляется, привязана к внутренним операциям и тесно связана с организацией производственной деятельности промышленного предприятия.

Какое же место в иерархии стратегий занимает стратегия операционной деятельности? На наш взгляд, эта стратегия осуществляет, с одной стороны, прямую связь главной и операционной стратегии, являясь отражением главной стратегии во внутренней среде предприятия, воплощением целей, поставленных главной стратегией предприятия, в его операционной деятельности. *Стратегия операционной деятельности должна задать структурным подразделениям предприятия количественные параметры производства и реализации продукции, обусловленные главной стратегией предприятия.*

С другой стороны, стратегия операционной деятельности формирует обратную связь операционной стратегии с главной стратегией,

поскольку *позволяет выбрать из всех возможных инструментов, механизмов, методов управления, предлагаемых операционной стратегией, те, которые будут наиболее эффективны для реализации задач, поставленных главной стратегией предприятия.* Иными словами, стратегия операционной деятельности – это не просто «прослойка» между главной и операционной стратегиями предприятия, а это необходимый системный элемент, задающий параметры прямой и обратной связи этих двух стратегий.

Разработка стратегии операционной деятельности не может ограничиться перечислением мероприятий, которые должны быть осуществлены в плановом периоде, но должна включать количественные целевые показатели и ориентиры, уровень достижения которых позволял бы давать оценку применяемой предприятием стратегии и при необходимости корректировать ее. Разработка такого метода оценки стратегии операционной деятельности на основе количественных показателей представляет собой одну из важнейших задач нашего исследования.

Целевые критерии стратегии операционной деятельности

Результат операционной деятельности формируется за счет использования комплекса ресурсов – материальных, финансовых, человеческих, информационных, и хотя все виды этих ресурсов принимают участие в операционной деятельности, их роль различна. Наибольший вклад в конечный результат операционной деятельности промышленного предприятия, отраженный в его операционных расходах, как правило, вносят материальные ресурсы. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, доля материальных затрат в структуре затрат на производство и продажу продукции (товаров, работ и услуг) в обрабатывающих производствах Российской Федерации в 2015 г. составила 74,3%, в том числе в металлургическом производстве эта доля достигла 79,2%, в производстве машин и оборудования – 63,3%. При этом затраты на человеческие ресурсы, выраженные в оплате

труда и отчислениях в различные фонды, в обрабатывающих производствах в 2015 г. составили только 11,9%. Затраты на амортизацию основных средств – 3,9%, доля прочих затрат – 9,9%¹¹. Иными словами, именно вклад материальных ресурсов в расходы по операционной деятельности является определяющим.

Поскольку материальные затраты, включающие сырье и материалы, топливо и энергию, являются воплощенными элементами оборотных средств предприятия, можно заключить, что результат операционной деятельности в большой степени зависит от того, насколько эффективно используются оборотные средства предприятия.

Значимость оборотных средств для операционной деятельности предприятия подтверждается статистическими данными об их стоимости в сравнении со стоимостью основных средств. В 2015 г. стоимость основных фондов в обрабатывающих производствах Российской Федерации составила 14 122 931 млн руб., а стоимость оборотных средств – 23 588 128 млн руб., то есть в 1,67 раза больше. В металлургическом производстве в 2015 г. стоимость основных средств была 2 615 611 млн руб., а оборотных средств – 3 568 036 млн руб., то есть в 1,36 раза выше. В производстве машин и оборудования в том же периоде эти показатели составили соответственно 527 696 млн руб. и 1 120 607 млн руб.¹², и соотношение в пользу оборотных средств составляет 2,12 раза.

Можно заключить, что рациональное управление оборотными средствами является ключевым фактором, обеспечивающим достижение целевых показателей операционной деятельности. Фактически сама стратегия операционной деятельности предприятия строится на стратегии управления его оборотными средствами, поскольку оборотные средства нужны и интересны как объект управления не сами по себе, а именно как ресурс, необходимый для производства и реализации продукции.

¹¹ Промышленное производство в России. 2016: стат. сб. М.: Росстат, 2016. С. 347.

¹² Там же. С. 239.

В связи с этим представляется необходимым рассмотреть существующие подходы к формированию стратегий управления оборотными средствами, выявить недостатки этих подходов и с учетом их устранения разработать типологию стратегий управления оборотными средствами, а в более широком смысле – типологию стратегий операционной деятельности предприятия.

Целевые критерии управления оборотными средствами, как и критерии управления предприятием в целом, могут быть различными. В общем случае они могут быть сведены к двум группам: показателям эффективности и надежности деятельности. Эффективность использования оборотных средств принято оценивать оборачиваемостью, которая представлена коэффициентом оборачиваемости (отношением финансового результата, как правило, выручки, к среднему остатку оборотных средств) и продолжительностью оборота, рассчитываемой как обратный к этому коэффициенту показатель, для удобства обычно выраженный в днях.

Продолжительность оборота оборотных средств организаций в целом по Российской Федерации и по отдельным отраслям в последние годы имеет тенденцию к росту, что является негативным фактом. Так, например, оборачиваемость оборотных средств в целом по Российской Федерации увеличилась с 151 дней в 2012 г. до 162 дней в 2015 г., оборачиваемость оборотных средств в обрабатывающих производствах выросла с 165 дней в 2012 г. до 212 дней в 2015 г.¹³. Такая тенденция отражает снижение выручки предприятий в расчете на рубль инвестированных оборотных средств и является негативной с точки зрения эффективности использования вложенного капитала.

При управлении оборотными средствами наряду с показателями оборачиваемости должны учитываться показатели надежности деятельности. Совместное рассмотрение этих двух групп показателей привело к

¹³ Финансы России. 2016. URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/fin16.pdf

возникновению в современной экономической теории представления о трех возможных вариантах их сочетания, и как результат – о трех вариантах стратегий управления оборотными средствами.

Эти три основные стратегии (три вида политики, три подхода, три системы) управления оборотными средствами предприятия традиционно называются консервативной, агрессивной и умеренной (компромиссной). Эта классификация стратегий представлена, например, в работах И.А. Бланка¹⁴, Ю.Ф. Бригхэма¹⁵, Дж.К. Ван Хорна¹⁶, В.В. Ковалева¹⁷, Е.С. Стояновой¹⁸, В.С. Канхва и С.В.Беляевой [10] и др.

Разница между стратегиями заключается в величине оборотных средств, привлекаемых для производства одного и того же объема продукции. Чем больше оборотных средств требуется для получения определенного объема продукции, тем стратегия более надежна с точки зрения платежеспособности и ликвидности предприятия, но менее эффективна с позиции оборачиваемости, рентабельности и аналогичных показателей ресурсоотдачи. И наоборот, чем меньше ресурсов инвестировано в оборотные средства для достижения того же результата, тем более эффективной и одновременно более рискованной считается стратегия. Промежуточный вариант со средними показателями эффективности и надежности называется умеренной (компромиссной) стратегией. Показательно, что в разных источниках названия одних и тех же стратегий управления оборотными средствами носят прямо противоположный характер. У одних авторов стратегия, характеризующаяся созданием высоких резервов оборотных средств, называется консервативной, а

стратегия минимизации резервов – агрессивной, у других авторов – наоборот. Нам представляется, что первый подход к названиям стратегий более согласован с общепринятыми представлениями о консервативном и агрессивном поведении экономических субъектов. С этим мнением согласны и другие авторы, например, М.Н. Дудин и Н.В. Лясников [11].

В литературе обычно ограничиваются описанием характерных особенностей стратегий управления оборотными средствами, не строя формализованных критериев, позволяющих использовать эту модель для определения реальной стратегии деятельности предприятия с учетом фактических результатов его работы. Попытки создания таких критериев предпринимались. Например, в работе И.А. Ларионовой [12] для разграничения стратегий управления оборотными средствами предложен показатель, представляющий собой отношение величины оборотных средств к валюте баланса. Однако границы интервалов стратегий автором предлагается устанавливать, исходя из накопленных статистических данных, и менять в зависимости от исходной информации. Такой принцип нельзя, на наш взгляд, считать достаточно теоретически обоснованным. Подобный подход продемонстрирован в работах И.М. Рожкова с соавторами [13], Е.Ю. Шагаевой [14] Е.А.Третьяковой и Е.А.Исмагиловой [15], и характеризуется тем же недостатком – отсутствием строгих количественных критериев классификации стратегий.

Кроме того, в теории управления оборотными средствами оставлен без внимания вопрос о том, как можно классифицировать те варианты стратегий, при которых предприятие наращивает объемы продукции при сохранении постоянной величины оборотных средств и даже при ее снижении. Обойдена вниманием проблема классификации стратегий управления оборотными средствами предприятия, у которого объемы продукции постоянны или снижаются. Таким образом,

¹⁴ Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2007.

¹⁵ Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента. М.: Экономика, 1998. 816 с.

¹⁶ Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1996. 800 с.

¹⁷ Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. 768 с.

¹⁸ Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2008. 656 с.

остается без рассмотрения целый комплекс возможных вариантов деятельности предприятий.

Можно заметить, что в традиционной модели сравниваются относительные величины оборотных средств, привлеченные для достижения некоего объема продукции, то есть используется статический подход, не учитывающий динамичности и нелинейности происходящих на предприятии процессов. Представляется необходимым изменить главный принцип построения модели, перейдя от статического к динамическому принципу, то есть к совместному анализу направления и скорости изменения объема продукции и оборотных средств.

Стремление к повышению практической полезности этой модели должно привести к созданию строго формализованных критериев, которые дают возможность разграничить виды стратегий управления оборотными средствами в теории и устанавливать вид стратегии для предприятия на практике. Модель определения вида стратегии должна не просто отражать общую философию финансового управления предприятием¹⁹, а стать действенным инструментом анализа и управления. В связи с этим задачей исследования становится разработка классификации стратегий управления оборотными средствами предприятия, согласованных с его основными целевыми установками, отражающими стратегию операционной деятельности промышленного предприятия в целом.

Целевым показателем стратегии операционной деятельности является объем производства и реализации продукции (в форме выручки), а основными факторами, оказывающими на него влияние, будем считать объем оборотных средств и продолжительность их оборота. Основой для разработки классификации стратегий операционной деятельности промышленного предприятия будет являться производственная функция, связывающая эти показатели.

¹⁹ Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2007.

Запишем объем производства и реализации продукции (выручку) B как функцию по времени t от двух параметров: величины ресурса (экстенсивного фактора) – оборотных средств OC – и показателя эффективности (интенсивного фактора) – продолжительности оборота оборотных средств $ПО$ в следующем виде:

$$B(t) = OC(t) / ПО(t).$$

Путем несложных преобразований получим выражение

$$\tau_B(t) = \tau_{OC}(t) - \tau_{ПО}(t),$$

где $\tau_B(t)$, $\tau_{OC}(t)$, $\tau_{ПО}(t)$ – соответственно темпы прироста объема производства, объема оборотных средств и продолжительности их оборота. Эта зависимость является двухфакторной производственной функцией аддитивного вида, производной от исходной мультипликативной производственной функции.

Для разработки классификации стратегий операционной деятельности предприятия был проведен логический и математический анализ возможного поведения выручки при различных сочетаниях темпов прироста объема оборотных средств и продолжительности их оборота, который показал, что возможны ровно восемь характерных вариантов взаимодействия двух указанных факторов и их влияния на результат. Это позволило сформировать представление о существовании восьми возможных стратегий операционной деятельности промышленного предприятия, и выявить критериальные значения показателей, определяющие границы между ними.

В зависимости от поведения целевого показателя – выручки – возможны два принципиально разных типа стратегий – стратегии роста P и спада C , а в зависимости от того, влияние какого фактора на динамику выручки преобладает, экстенсивного (оборотные средства) или интенсивного (продолжительность оборота), возможны по четыре варианта стратегий роста и спада:

крайние – интенсивный *I* и экстенсивный *Э*, и промежуточные – субинтенсивный *С_и* и субэксстенсивный *С_э*. Более подробная характеристика модели представлена в наших работах [16, 17].

Трехмерная модель стратегий операционной деятельности предприятия представлена на рис. 2. Стратегии 1...4 являются стратегиями роста выручки, причем характер роста меняется у них от экстенсивного *ЭР* до интенсивного *ИР*, а стратегии 5...8 – стратегии спада выручки – от интенсивного *ИС* до экстенсивного *ЭС*.

Предложенная нами модель классификации стратегий операционной деятельности предприятия позволяет по данным бухгалтерской отчетности определить вид стратегии операционной деятельности, используемой предприятием в анализируемом периоде. Каждой стратегии нами присвоена балльная оценка эффективности от минус 3 до плюс 4 (включая 0), исходя из представления о том, что рост эффективнее спада, а интенсивный характер стратегии эффективнее экстенсивного.

По результатам анализа руководство промышленного предприятия может оценить эффективность используемой стратегии, а также определить, насколько стратегия операционной деятельности соответствует главной стратегии предприятия, а при необходимости скорректировать стратегию операционной деятельности. Корректировка стратегии операционной деятельности может быть проведена с использованием инструментов и методов, которые имеются в распоряжении операционной (инструментальной) стратегии предприятия. Вместе с тем сама стратегия операционной деятельности может выступать мерилем эффективности инструментов управления, предлагаемых операционной стратегией. Отбор этих инструментов может производиться на основе критериев их соответствия целевым показателям стратегии операционной деятельности.

Таким образом, стратегия операционной деятельности позволяет осуществлять прямую и обратную связь между главной и операционной стратегиями промышленного предприятия.

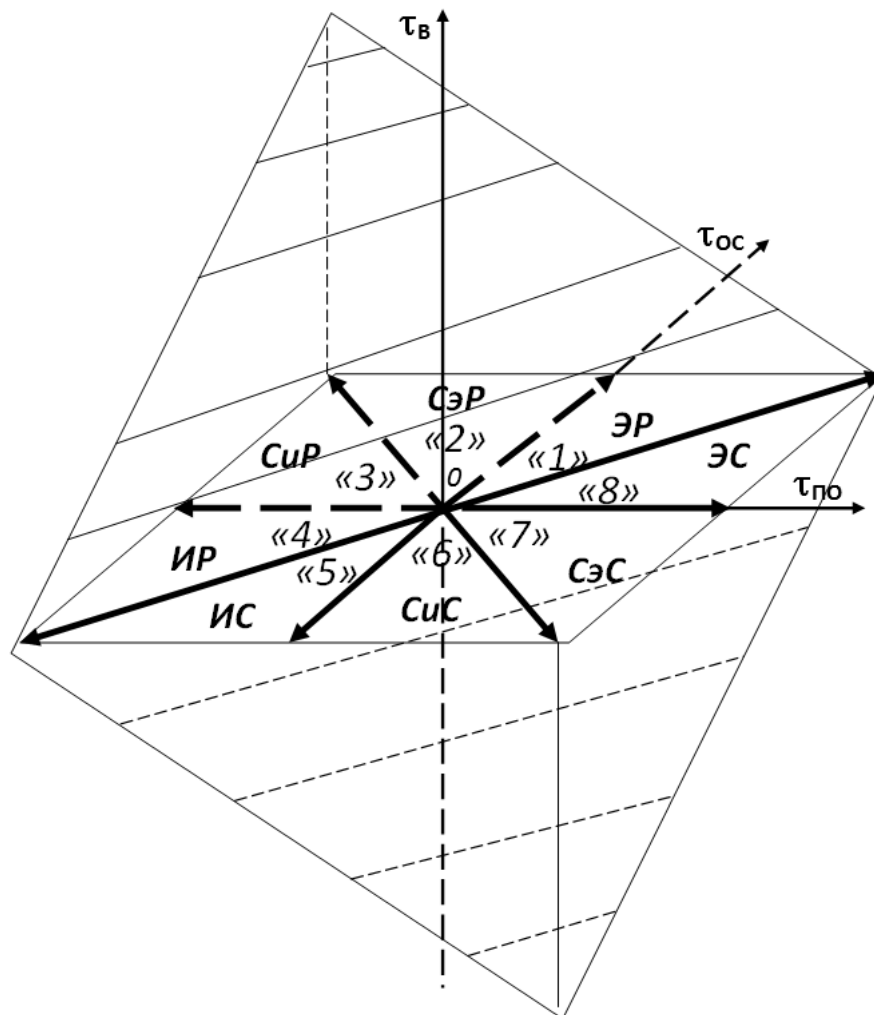
Рисунок 1**Классификация видов деятельности промышленного предприятия****Figure 1****A classification of industrial enterprise activities**

Классификационный признак	Виды деятельности		
Связь деятельности с экономическими отношениями	Экономическая		Неэкономическая
Виды экономической деятельности по вкладу в валовую добавленную стоимость	Основные	Второстепенные (вторичные)	Вспомогательные
Виды неэкономической деятельности по объекту	Природоохранная, социальная, научная и др.		
Влияние деятельности на финансовый результат (денежный поток, выручка, прибыль)	Операционная (текущая, основная, обычная)	Инвестиционная	Финансовая
Виды операционной деятельности по этапу ее осуществления	Снабженческая (закупочная)	Производственная	Сбытовая (коммерческая, маркетинговая, рыночная)
Инновационный характер деятельности	Инновационная		Традиционная
Взаимодействие с иностранными контрагентами	Внешнеэкономическая		Внутриэкономическая
Необходимость лицензии	Лицензируемая		Нелицензируемая
Регулируемость	Регулируемая		Нерегулируемая

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Стратегии операционной деятельности предприятия (трехмерная модель)
Figure 2
Strategies of enterprise operating activities: A 3-D model



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Chandler A.D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962, 463 p.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление*. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Портер М. *Международная конкуренция*. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
4. Котлер Ф. *Основы маркетинга*. М.: Прогресс, 1990. 736 с.
5. Zollo M., Minoja M., Coda V. *Toward an Integrated Theory of Strategy*. *Strategic Management Journal*, 2017, vol. 39, iss. 6, pp. 1753–1778. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.2712>

6. *Dhliwayo Sh.* Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach. *The Journal of Entrepreneurship*, 2014, vol. 23, iss. 1, pp. 115–135.
URL: <https://doi.org/10.1177/0971355713513356>
7. *Lee N., Greenley G.* The Theory-Practice Divide: Thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM. *European Journal of Marketing*, 2010, vol. 44, iss. 1-2, pp. 5–20.
URL: <https://doi.org/10.1108/03090561011020147>
8. *Старшинова Т.А., Перепелица Н.М.* О классификации стратегий предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2016. № 1. С. 134–139.
9. *Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф.* Производственный и операционный менеджмент. М.: Вильямс, 2004. 704 с.
10. *Канхва В.С., Беляева С.В.* Модели управления оборотными средствами строительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1. С. 449–451.
11. *Дудин М.Н., Лясников Н.В.* Сущность и методы управления оборотным капиталом организации // Экономика и социум: современные модели развития. 2014. № 8-1. С. 5–28.
12. *Ларионова И.А.* Задачи совершенствования методик диагностики и управления оборотными средствами с использованием интегральных показателей и оптимизационных моделей // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2008. № 12. С. 64–69.
13. *Рожков И.М., Бойков А.А. и др.* Выбор стратегий управления оборотными средствами предприятия с целью повышения относительной добавленной стоимости производимой им продукции // Экономика в промышленности. 2015. № 2. С. 83–91.
14. *Шагаева Е.Ю.* К вопросу об управлении оборотными средствами предприятий муниципальной формы собственности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2008. № 2. С. 168–171.
15. *Третьякова Е.А., Исмагилова Е.А.* Анализ политики управления оборотным капиталом малых предприятий сферы промышленного производства // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 26. С. 13–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-politiki-upravleniya-oborotnym-kapitalom-malyh-predpriyatij-sfery-promyshlennogo-proizvodstva>
16. *Кулакова Ю.Н., Мешковой Н.П., Кулаков А.Б.* Классификация и анализ стратегий формирования оборотных активов предприятия // Финансы и кредит. 2010. № 30. С. 35–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/klassifikatsiya-i-analiz-strategiy-formirovaniya-oborotnyh-aktivov-predpriyatiya>
17. *Кулакова Ю.Н., Кулаков А.Б.* Оборотные средства промышленного предприятия: стратегии управления и оценка оборачиваемости (инновационный подход). М.: АТиСО, 2015. 211 с.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

THEORETICAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING A STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE'S OPERATING ACTIVITIES

Yuliya N. KULAKOVA ^{a,*}, Andrei B. KULAKOV ^b

^a Ural Social and Economic Institute (Branch) of Academy of Labor and Social Relations, Chelyabinsk, Russian Federation
Kulakova174@mail.ru
ORCID: not available

^b Ural Social and Economic Institute (Branch) of Academy of Labor and Social Relations, Chelyabinsk, Russian Federation
Finansist_97@2074.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:

Received 14 May 2018
Received in revised form
25 May 2018
Accepted 15 June 2018
Available online
29 August 2018

JEL classification: M10,
M20, O20, O21

Keywords: industrial
enterprise, operating
activities, strategy

Abstract

Importance The article explores operating activities of industrial enterprises as an object of strategic management.

Objectives The purpose of the study is to develop theoretical framework for strategy formation of industrial enterprise's operating activities on the basis of quantitative criteria.

Methods We offer a theoretical approach to the strategy formation, which rests on the classification developed on the basis of additive production function. The approach is characterized by presence of quantitative indices setting the goals for the enterprise.

Results We offer a classification of activities of an industrial enterprise on the basis of a number of attributes, define the strategy of operating activities and its purpose. We also present our own approach to operating activities strategy formation of the industrial enterprise. The findings can be used for planning the operating activities of industrial enterprises to harmonize their general and operational strategies. The proposed approach to the classification of operating activities strategies enables to evaluate the efficiency of enterprise's strategy and develop recommendations for its enhancement.

Conclusions The paper provides a rationale for the strategy of operating activities as an element of the strategic management system of the industrial enterprise, and offers a theoretical approach to the said strategy formation and adjustment.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

Please cite this article as: Kulakova Yu.N., Kulakov A.B. Theoretical Framework for Developing a Strategy of Industrial Enterprise's Operating Activities. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 8, pp. 1449–1464.
<https://doi.org/10.24891/ea.17.8.1449>

Acknowledgments

We extend our deep appreciation to Nikolai P. MESHKOVOI, Candidate of Technical Sciences, Assistant Professor, for his valuable advice and comments on the article.

The article was supported by the Publishing house FINANCE and CREDIT's Information center at the Ural Socio-Economic Institute (Branch) of the Academy of Labor and Social Relations.

References

1. Chandler A.D.Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962, 463 p.
2. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989, 519 p.

3. Porter M. *Mezhdunarodnaya konkurentsia* [The Competitive Advantage of Nations]. Moscow, Mezhdunarodnye otnosheniya Publ., 1993, 896 p.
4. Kotler Ph. *Osnovy marketinga* [Marketing Essentials]. Moscow, Progress Publ., 1990, 736 p.
5. Zollo M., Minoja M., Coda V. Toward an Integrated Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 2017, vol. 39, iss. 6, pp. 1753–1778. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.2712>
6. Dhliwayo Sh. Entrepreneurship and Competitive Strategy: An Integrative Approach. *The Journal of Entrepreneurship*, 2014, vol. 23, iss. 1, pp. 115–135. URL: <https://doi.org/10.1177/0971355713513356>
7. Lee N., Greenley G. The Theory-Practice Divide: Thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM. *European Journal of Marketing*, 2010, vol. 44, iss. 1-2, pp. 5–20. URL: <https://doi.org/10.1108/03090561011020147>
8. Starshinova T.A., Perepelitsa N.M. [Business strategies classification]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Ekonomika i upravlenie = Vestnik TVGU. Series: Economics and Management*, 2016, no. 1, pp. 134–139. (In Russ.)
9. Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R. *Proizvodstvennyi i operatsionnyi menedzhment* [Production and Operations Management. Manufacturing and Services]. Moscow, Vil'yams Publ., 2004, 704 p.
10. Kankhva V.S., Belyaeva S.V. [Models of working capital management of construction enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2015, no. 5-1, pp. 449–451. (In Russ.)
11. Dudin M.N., Lyasnikov N.V. [The nature and methods of working capital management organization]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya = Economy and Society: Modern Models of Development*, 2014, no. 8-1, pp. 5–28. (In Russ.)
12. Larionova I.A. [The problems of improving the methods of current capital management and diagnostics with the help of integral indices and optimization models]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Samara State University of Economics*, 2008, no. 12, pp. 64–69. (In Russ.)
13. Rozhkov I.M., Boikov A.A. et al. [How to choose strategies for enterprise working capital management to increase the production relative value added]. *Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the Industry*, 2015, no. 2, pp. 83–91. (In Russ.)
14. Shagaeva E.Yu. [On managing the current assets of municipally owned enterprises]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava = Herald of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2008, no. 2, pp. 168–171. (In Russ.)
15. Tret'yakova E.A., Ismagilova E.A. [Analysis of current assets management policy of small manufacturing enterprises]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2010, no. 26, pp. 13–20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-politiki-upravleniya-oborotnym-kapitalom-malyh-predpriyatiy-sfery-promyshlennogo-proizvodstva> (In Russ.)
16. Kulakova Yu.N., Meshkovoï N.P., Kulakov A.B. [Classification and analysis of strategies for the formation of current assets of the enterprise]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2010, no. 30, pp. 35–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/klassifikatsiya-i-analiz-strategiy-formirovaniya-oborotnyh-aktivov-predpriyatiya> (In Russ.)

17. Kulakova Yu.N., Kulakov A.B. *Oborotnye sredstva promyshlennogo predpriyatiya: strategii upravleniya i otsenka oborachivaemosti (innovatsionnyi podkhod)* [Current assets of industrial enterprise: Management strategies and evaluation of turnover (an innovative approach)]. Moscow, Academy of Labor and Social Relations Publ., 2015, 211 p. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.