

## МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ АЛМАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2012 Е.И. Юрина

Государственный университет Министерства финансов Российской Федерации

E-mail: Yurinaei@yandex.ru

Представлена методика организационно-экономического обоснования реструктуризации предприятий алмазодобывающей промышленности, в составе которой рассматриваются: модель факторного влияния внешней и внутренней сред на деятельность предприятия; система диагностики деятельности предприятия; организационно-управленческая характеристика предприятия; комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия и интенсивности использования ресурсов, вовлеченных в производственный процесс.

*Ключевые слова:* организационно-экономическое обоснование, модель факторного влияния, система диагностики, интенсивность, ресурсы, реструктуризация.

Методика организационно-экономического обоснования реструктуризации предприятия представляет собой совокупность приемов и способов исследования результатов финансово-хозяйственных процессов, применяемых для обработки и систематизации экономической информации о состоянии объекта исследования и целесообразности проведения его структурных преобразований. Основными способами и приемами настоящей методики выступают: разработка системы показателей для измерения экономических явлений; взаимосвязанное изучение производственных, хозяйственных и финансовых процессов; обобщение результатов анализа.

Актуальность и практическая значимость в разработке методологии организационно-экономического обоснования реструктуризации связаны с тем, что предприятия алмазодобывающей отрасли, будучи сформированными в период плановой экономики, в настоящее время трудно адаптируются к часто сменяемым условиям хозяйствования, что обусловлено наличием проблемных областей и определенной несогласованности бизнес-процессов. Реструктуризация является радикальным способом изменения вектора хозяйствования, и не всегда оправданным с точки зрения затрат и рациональности ее проведения. Поэтому подобное управленческое решение должно быть аргументированным и экономически обоснованным. Научная новизна настоящей работы состоит как в самой методологии организационно-экономического обоснования, так и в составляющих ее частных методиках исследования: си-

стеме диагностики деятельности предприятия; модели факторного влияния внешней и внутренней среды; комплексной оценке интенсивности использования ресурсов, вовлеченных в производственный процесс.

Методику организационно-экономического обоснования реструктуризации предприятия можно разделить на несколько основных этапов, наглядно представленных на рисунке.

Теоретико-методологическое обеспечение реструктуризации является значимым аспектом, во многом определяющим эффективность проводимых структурных преобразований. При этом стоит подчеркнуть, что необходимо учитывать отраслевую принадлежность исследуемого предприятия. Применение методологических основ реструктуризации предприятий нефтегазовой отрасли, несмотря на функциональную схожесть сырьевой направленности основной деятельности данной группы предприятий с алмазодобывающими компаниями, будет нерационально<sup>1</sup>. Данная методика не учитывает исследования специфических производственных факторов алмазодобычи.

Раскроем основные характеристики этапов предлагаемой методики организационно-экономического обоснования.

### *Экономико-математическое моделирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия*

Экономико-математическое моделирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия служит основой для дальнейшего изучения

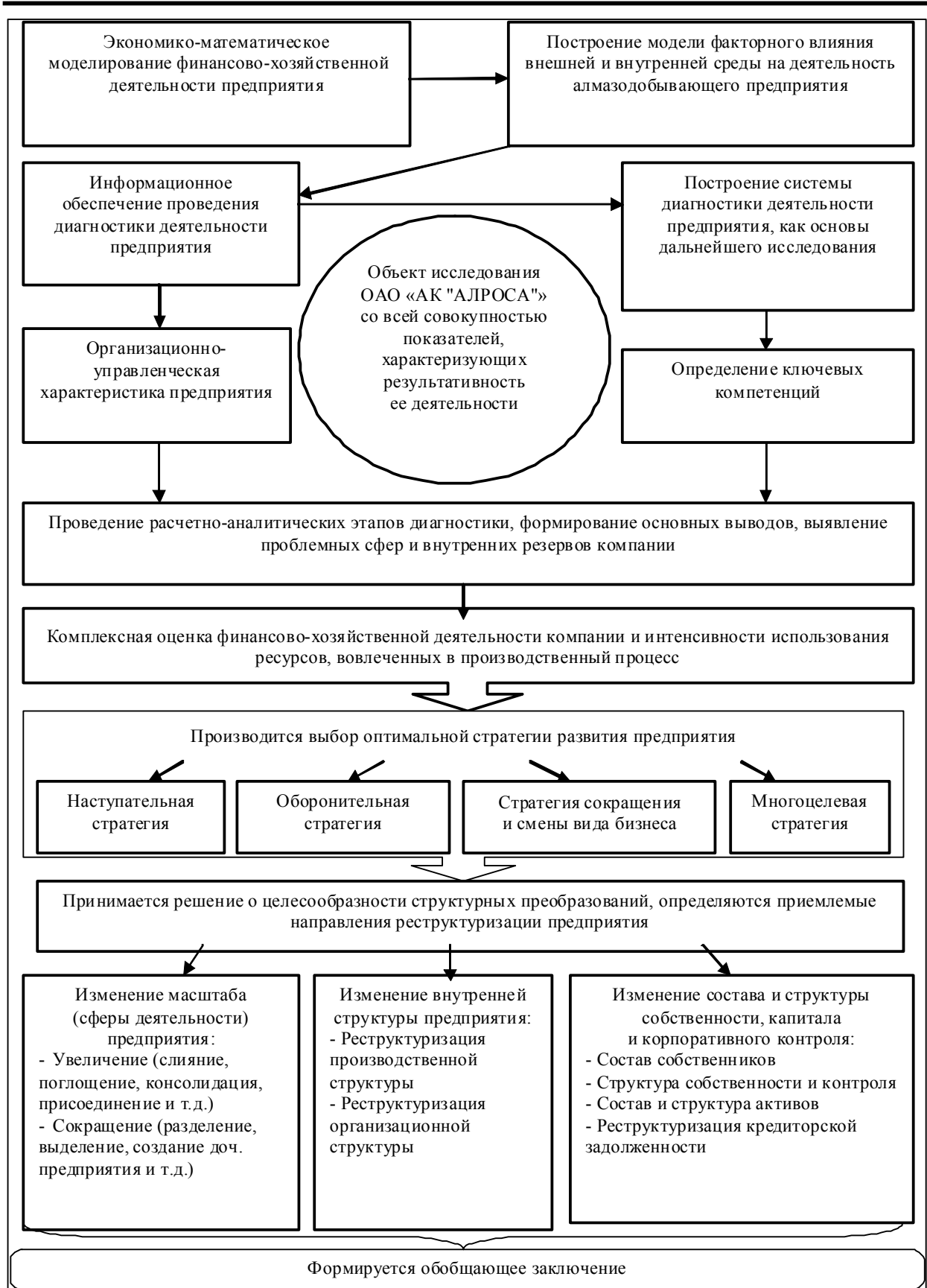


Рис. Методика организационно-экономического обоснования реструктуризации

и оценки эффективности хозяйствования, интенсивности и рациональности использования ресурсов, вовлеченных в производственный процесс, упорядоченности и согласованности бизнес-процессов, выявления проблемных сфер хозяйствования, определения потенциала и внутренних резервов для дальнейшего развития предприятия. Основной принцип моделирования деятельности предприятия заключается в рассмотрении производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия как открытой системы “Затраты - производство - продукция”, активно взаимодействующей с внешним микро- и макроокружением и испытывающей постоянное воздействие соответствующих факторов.

***Построение модели факторного влияния внешней и внутренней среды на деятельность алмазодобывающего предприятия***

Моделирование факторного воздействия внешней и внутренней среды на изменение величины результативного показателя исследуемого предприятия позволяет решить следующие функциональные задачи: упорядочить все воздействующие факторы; присвоить каждому из факторов определенные критериальные значения и определить границы классов, согласно основным экономическим интересам предприятия; провести интегральную балльную оценку каждого фактора; провести рейтинговую оценку воздействующих факторов. Для изучения влияния факторов предпочтительно применение детерминированной экономико-математической модели, в основе которой будет иерархическая классификация факторов по уровню их воздействия на результативный показатель и по степени соподчиненности друг другу. Основная цель построения данной модели - это исследование функциональной связи между результативным показателем, как заданной функцией, и ее основными аргументами - факторами. Для проведения анализа факторов применяется принцип их детализации на формирующие слагаемые. Все воздействующие факторы классифицируются по трем уровням иерархии: первого, второго и третьего порядка. Каждый фактор, включенный в группу факторов первого порядка, рассматривается как совокупность самостоятельных факторов с определенной степенью воздействия на результативный показатель. Эти факторы формируют группу факторов второго поряд-

ка, поскольку они также влияют на результативный показатель, проявляясь через факторы первого порядка. Аналогичным образом формируется третий уровень. Формальное разложение и усложнение первоначальной факторной системы способствует более глубокому и полному изучению относительных и абсолютных факторов.

При этом внешние факторы микроокружения исследуются с применением развернутой схемы модели “Пять сил” Майкла Портера, внешнее макроокружение изучается с помощью модели PEST-анализа, дополненной группой отраслевых факторов.

***Информационное обеспечение проведения диагностики деятельности предприятия***

Основными источниками информации для проведения диагностики деятельности предприятия являются: стандартные формы бухгалтерской отчетности; пояснительная записка в части сведений об учетной политике, информации по сегментам, об условных фактах хозяйственной деятельности, государственной помощи и безвозмездных получениях; статистическая отчетность; данные аудиторских отчетов и экспертных заключений; материалы рейтинговых агентств. Информационная база для проведения углубленного экономического анализа должна содержать сведения о деятельности предприятия в динамике за несколько отчетных периодов.

***Организационно-управленческая характеристика предприятия***

Информационным обеспечением для организационно-управленческой характеристики предприятия являются данные, полученные из материалов внутренней управленческой отчетности. Характеристика организационно-управленческой структуры предприятия позволяет не только рассмотреть, но и оценить уровень взаимодействия и характер функциональных связей между структурными подразделениями компании, учитывая специфику отраслевой принадлежности предприятия. От рациональности и упорядоченности внутренних бизнес-процессов предприятия напрямую зависит скорость и эффективность внутренних операций, связанных с материальными, финансовыми и информационными потоками, проходящими через структурные подразделения.

**Построение системы диагностики  
деятельности предприятия  
как основы дальнейшего исследования**

Несмотря на частое использование термина “диагностика предприятия” в материалах, представленных на страницах публицистических изданий, в научной экономической литературе, его определение отсутствует, в этой связи предлагаем собственное толкование данного понятия. Под диагностикой деятельности предприятия как экономической категории следует понимать: процесс распознавания и оценки проблемных областей хозяйствования предприятия, его особенностей и текущего финансово-экономического состояния, заключающийся в целенаправленном исследовании, объяснении полученных результатов и их обобщении в виде заключения с использованием принятой экономической терминологии. Подход к рассмотрению диагностики деятельности предприятия как системы взаимосвязанных элементов экономического анализа позволяет выработать методологию проведения расчетно-аналитической части исследования и выбрать наиболее эффективные методы и инструменты экономического анализа. Элементами системы являются применяемые виды экономического анализа. В качестве объекта исследования рассматривается предприятие со всей совокупностью показателей, характеризующих его деятельность. Предлагаемая система диагностики включает в себя несколько подсистем различного уровня и соподчиненности, для каждой из которых формулируются свои цели и задачи, посредством достижения которых можно либо прекратить исследование (в случае, если найдено решение, удовлетворяющее цели самого исследования), либо продолжить, усложняя задачу для поиска решений стратегических задач. Система диагностики деятельности предприятия предполагает применение следующих видов экономического анализа: на первоначальном этапе - ситуационного и организационно-управленческого анализа предприятия; на втором этапе - трех подсистем (анализ внешнеэкономической деятельности предприятия, анализ производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия); на третьем этапе - комплексного экономического анализа. На заключительном этапе диагностики, выходе из системы, формируется обобщающий отчет о проведенном исследовании для целей организационно-экономического обоснования принимаемых управленческих решений<sup>2</sup>.

Определение ключевых компетенций необходимо как для аналитической части исследования, так и для определения приемлемого стратегического направления развития предприятия. У собственников и руководителей каждого предприятия существует собственное видение основных направлений текущей деятельности и перспектив дальнейшего развития. Безусловно, это отражается на принимаемых управленческих решениях, в частности о диверсификации по различным направлениям и отраслям хозяйствования или о прекращении деятельности на определенных сегментах рынка. Также это касается и решений о поиске инвесторов либо о выявлении внутренних резервов для дальнейшего развития. Не менее важно учитывать и определенные ограничения, продиктованные со стороны государства, равно как и требования рынка. Для каждого предприятия ключевые компетенции будут индивидуальны.

Этап расчетно-аналитической части системы диагностики реализуется в соответствии с разработанной методологией на основании данных информационного обеспечения и организационно-управленческой характеристики в рамках ключевых компетенций объекта исследования. По окончании проведения данного этапа формируются выводы о текущем состоянии предприятия, проблемных сферах хозяйствования и наличии внутренних резервов для дальнейшего развития.

Комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности компании и интенсивности использования ресурсов, вовлеченных в производственный процесс, является необходимым инструментом обобщения материалов проведенного исследования, представляя систему приведенных к сопоставимому виду основных относительных экономических и финансовых показателей, полученных на основе количественного и качественного экономического анализа. Полученные данные являются основой выбора и обоснования управленческих решений в части стратегического направления развития предприятия. Сложность оценки общей эффективности предприятия состоит в том, что, как правило, отдельные показатели несопоставимы друг с другом, и рассматривать их во взаимосвязи и взаимозависимости не представляется возможным. Вследствие этого суммарную эффективность и интенсификацию использования ресурсов рассматривают с применением интегрального и матричного методов. Для получения обобщающей комплексной оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности все экономические

и финансовые показатели можно свести в единый интегральный показатель, который будет отражать информацию и объективную оценку результатов деятельности объекта исследования. В рамках данного метода исчисляются следующие интегральные показатели эффективности деятельности предприятия: показатель производственной деятельности; показатель финансовой деятельности; показатель трудовой деятельности и показатель хозяйственной деятельности.

Особое внимание следует уделить анализу интенсивности использования ресурсов, как основному фактору повышения производства за счет внутренних резервов предприятия<sup>3</sup>. Интенсивность использования ресурсов измеряется с помощью показателей, характеризующих соотношение экономических результатов с вовлеченными ресурсами. Учитывая основную классификацию ресурсов, можно выделить следующие виды интенсивности использования ресурсов: интенсивность использования совокупных ресурсов; интенсивность использования материальных ресурсов; интенсивность использования трудовых ресурсов. Оценку интенсивности использования ресурсов предприятия можно провести, применяя теорию поля эффективности. Суть данного метода заключается в построении матрицы как основы упорядочения исходной информации (на входе) и получения интегральных показателей (на выходе). Далее путем сопоставления результатов с вовлеченными ресурсами на основании отношений формируется модель хозяйственной деятельности объекта оценки, отражающая интенсивность использования ресурсов.

На основании данных комплексной оценки производится выбор оптимальной стратегии развития предприятия. В настоящее время значение выработки стратегии, адекватной стремительно меняющимся условиям рынка, чрезвычайно велико. Формирование объективной стратегии развития предприятия следует рассматривать, прежде всего, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия<sup>4</sup>. Важно полное осознание текущего состояния предприятия, определение его проблемных сфер и устранение основных недостатков. Учитывая специфику рынка драгоценных камней, чрезвычайно чувствительного к любым социально-экономическим изменениям, и низкую ликвидность бизнеса его основных представителей, руководителям предприятий данной отрасли следует сосредоточиться на поиске внутренних резервов для дальнейшего развития. В этой связи принцип управления интенсификацией ис-

пользования ресурсов можно рассматривать в качестве стратегического направления развития предприятия, основная цель которого обеспечение стабильности и устойчивого развития за счет рационального использования ресурсов. Выработанная стратегия определяет, в свою очередь, и целесообразность структурных преобразований. В случае, если это необходимо, определяются приемлемые направления реструктуризации предприятия. Таким образом, реструктуризация предприятия является вариантом реализации стратегии дальнейшего развития предприятия.

В заключение статьи надлежит отметить следующее. Поскольку в последние годы в экономическом анализе стали широко применяться методы прикладной математики, в настоящей методике, помимо традиционных, применены следующие методы экономического анализа: экономико-математическое моделирование, интегральный, матричный, рейтинговой оценки и взвешивания. Подобное сочетание методов позволяет более глубоко и комплексно изучить и измерить уровень взаимодействия внешних и внутренних факторов и оценить степень их воздействия на результативный показатель. Помимо этого, следует отметить, что применение системного подхода к методике организационно-экономического обоснования реструктуризации способствует: четкому определению проблемных областей хозяйствования исследуемого предприятия; рациональному выбору стратегического направления развития предприятия; принятию экономически обоснованного решения о целесообразности структурных преобразований; разумной оценке адаптивности выбранного стратегического направления развития предприятия требованиям рынка.

<sup>1</sup> Андреев О.С. Теоретико-методологические основы реструктуризации нефтегазовой отрасли // Экон. науки. 2011. № 9 (81). С. 152-157.

<sup>2</sup> Юрина Е.И., Черных Н.В. Подход к рассмотрению диагностики предприятия как системы взаимосвязанных элементов анализа для целей проведения реструктуризации // Управление экономическими системами: электронный науч. журн. 2011. № 36. URL: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/833-2011-12-08-05-30-22>.

<sup>3</sup> Хансевяров Р.И. Ресурсосбережение как фактор повышения эффективности производства // Экон. науки. 2011. № 7 (79). С. 50-54.

<sup>4</sup> Формирование стратегии как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабыхов [и др.] // Экон. науки. 2012. № 2 (86). С. 157-162.