

Шпак С. А., Чепурной А. Д.

ВАЛОВЫЕ РАСХОДЫ КАК ОБЪЕКТ ДИАГНОСТИКИ В ЗАДАЧАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

На примере цели снижения валовых расходов предприятия в подсистеме производства продукции и услуг исследованы методические аспекты формирования дерева целей реструктуризации промышленных предприятий и обоснования совокупности задач диагностики и анализа, подлежащих решению в процессе разработки стратегии и плана реструктуризации. Показано, что применение целевого подхода к стратегическому планированию реструктуризации предприятия позволяет уточнить место и роль диагностики как инструмента формирования дерева целей реструктуризации, определить состав и целевое назначение конкретных аналитических исследований, проведение которых обусловлено необходимостью построения дерева целей, выработать требования к глубине, временному охвату и методам их проведения, объективно обусловленные теоретически возможными направлениями реструктуризации, спецификой предприятий и их фактическим состоянием, а также условиями внешней экономической среды функционирования. Использование методов системного анализа на этапе формирования целей реструктуризации предприятий направлено на повышение уровня обоснованности планирования диагностики предприятия, снижение масштабов и сложности проводимых аналитических работ за счет подчинения диагностики задаче выбора целей реструктуризации из полного множества возможных; последовательной декомпозиции задач диагностики от общих, допускающих агрегированные подходы и применение относительно простых методов анализа, к частным, требующим более детального рассмотрения локальных объектов анализа; распараллеливания процесса проведения аналитических исследований в соответствии с процессом построения дерева целей реструктуризации.

Ключевые слова: предприятие, валовые расходы, реструктуризация, системный анализ, планирование

Рис.: 5. *Формул.:* 1. *Библ.:* 11.

Шпак Сергей Александрович – ведущий специалист, ООО «Рейлтранскхолдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)

Email: nizrth@mail.ru

Чепурной Анатолий Данилович – доктор технических наук, профессор, заместитель директора, ООО «Рейлтранскхолдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)

Email: nizrth@mail.ru

УДК 338.242(075)

Шпак С. О., Чепурний А. Д.

ВАЛОВІ ВИТРАТИ ЯК ОБ'ЄКТ ДІАГНОСТИКИ В ЗАДАЧАХ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

На прикладі цілі зниження валових витрат підприємства у підсистемі виробництва продукції та послуг досліджено методичні аспекти формування дерева цілей реструктуризації промислових підприємств та обґрунтування сукупності задач діагностики та аналізу, що підлягають вирішенню в процесі розробки стратегії та плану реструктуризації. Показано, що використання цільового підходу до стратегічного планування реструктуризації підприємства дозволяє уточнити місце та роль діагностики як інструменту формування дерева цілей реструктуризації, визначити склад і цільове призначення конкретних аналітичних досліджень, проведення яких обумовлено необхідністю побудови дерева цілей, розробити вимоги до глибини, часового обсягу і методів їх проведення, які об'єктивно обумовлені теоретично можливими напрямками реструктуризації, специфікою підприємств та їх фактичним станом, а також умовами зовнішньої економічної середовища функціонування. Використання методів системного аналізу на етапі формування цілей реструктуризації підприємств спрямоване на підвищення рівня обґрунтованості планування діагностики підприємства, зниження масштабів і складності аналітичних робіт за рахунок підпорядкування діагностики завданню вибору цілей реструктуризації серед безлічі можливих; послідовної декомпозиції задач діагностики від загальних, що допускають агреговані підходи та використання відносно простих методів аналізу, до приватних, що вимагають детальнішого розгляду локальних об'єктів аналізу; розпаралелювання процесу проведення аналітичних досліджень згідно з процесом побудови дерева цілей реструктуризації.

Ключові слова: підприємство, валові витрати, реструктуризація, системний аналіз, планування

Рис.: 5. *Формул.:* 1. *Бібл.:* 11.

Шпак Сергій Олександрович – провідний фахівець, ТОВ «Рейлтранскхолдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Маріуполь, 87517, Україна)

Email: nizrth@mail.ru

Чепурний Анатолій Данилович – доктор технічних наук, професор, заступник директора, ТОВ «Рейлтранскхолдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Маріуполь, 87517, Україна)

Email: nizrth@mail.ru

UDC 338.242(075)

Shpak S. A., Chepurnoy A. D.

TOTAL COSTS AS THE OBJECT OF DIAGNOSTICS IN TASKS OF STRATEGIC PLANNING OF RESTRUCTURISATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article uses example of the goal to reduce total costs of an enterprise in the sub-system of production of products and services to study methodical aspects of formation of the tree of goals of restructurisation of industrial enterprises and justifications of the aggregate of tasks of diagnostics and analysis, subject to solution in the process of development of strategy and restructurisation. It shows that application of a target approach to strategic planning of restructurisation of an enterprise allows specification of the place and role of diagnostics as a tool of formation of the tree of the goals of restructurisation, identification of the content and purpose of specific analytical research, conduct of which is caused by a necessity of building up a tree of goals, development of requirements to depth, time coverage and methods of conduct, objectively caused by theoretically possible directions of restructurisation, specific features of an enterprise and their factual state and also conditions of external economic environment of functioning. Use of the methods of system analysis at the stage of formation of goals of restructurisation of enterprises is directed at increase of the level of justification of planning enterprise's diagnostics, reduction of scales and complexity of carried out analytical activities by means of subordination of diagnostics to the task of selection of goals of restructurisation from the full set of possible ones, consequent decomposition of tasks of diagnostics from general ones, which allow aggregated approaches and application of relatively simple methods of analysis, to private ones, which require a more detailed

consideration of local objects of analysis and paralleling of the process of conduct of analytical research in accordance with the process of building up the tree of restructurisation goals.

Key words: enterprise, total costs, restructurisation, system analysis, planning

Pic.: 5. *Formulae:* 1. *Bibl.:* 11.

Shpak Sergey A. – Leading Specialist, RailTransHolding Ltd. (vul. Varganova, 10, 87517, Ukraine)

Email: nizrth@mail.ru

Chepurnoy Anatoliy D. – Doctor of Sciences (Engineering), Professor, Deputy Director, RailTransHolding Ltd. (vul. Varganova, 10, 87517, Ukraine)

Email: nizrth@mail.ru

Введение. В рамках целевого подхода основу процесса стратегического планирования реструктуризации предприятия составляет процесс построения дерева целей реструктуризации, благодаря которому открываются широкие возможности для декомпозиции общей проблемы разработки стратегии и плана реструктуризации на иерархически упорядоченные, более простые подпроблемы, допускающие относительно обособленное рассмотрение [1; 5; 6].

К числу наиболее важных классификационных признаков при построении дерева целей реструктуризации предприятия относятся: (а) характер (вид) обобщенных факторов, влияющих на уровень удовлетворения экономических интересов собственников и, в частности, на величину чистого дохода предприятия; (б) вид деятельности, в соответствии с которым в структуре предприятия выделяются его основные подсистемы: производства продукции и услуг, материально-технического обеспечения, сбыта продукции, управления персоналом и др.

В соответствии с классификациями, порождаемыми указанными признакам, в структуре дерева целей реструктуризации предприятия могут быть выделены системы целей для каждого обобщенного фактора и каждой подсистемы предприятия. Таким образом, для реализации целевого подхода к стратегическому планированию реструктуризации предприятия, в целом, и к обоснованию комплекса задач диагностики предприятия, лежащих в основе разработки стратегии и плана реструктуризации, в частности, необходимо построение дерева целей реструктуризации и сопряженного с ним дерева задач анализа для каждой из подсистем предприятия в отдельности.

Одна из причин, обуславливающих актуальность исследований подобного рода, заключается в том, что в современной теории управления предприятиями диагностика предприятия обычно рассматривается как самостоятельный этап, предшествующий собственно этапу планирования (разработке плана) реструктуризации [3; 9–11]. Вероятно поэтому в современной научно-методической литературе описания тех аналитических задач, решение которых предполагает разработка стратегии и плана реструктуризации, включают чрезмерно широкий перечень видов анализа, который охватывает практически все аспекты деятельности предприятия без достаточно четкого их подразделения по уровням планирования (стратегический, тактический, оперативный), степени детализации (укрупненный, детальный), целевому назначению и методическим рекомендациям по выбору, в зависимости от этого, опорных показателей, периода наблюдений и методов анализа данных [10; 11].

Настоящая работа является продолжением исследований автора по разработке методических основ стратегического планирования реструктуризации промышленных предприятий и, в частности, планирования диагностики предприятий, базирующихся на применении целевого подхода и идее строгого подчинения задач анализа задач построения дерева приоритетных целей реструктуризации предприятия и последующей разработки стратегии и тактического плана реструктуризации [6–8]. В соответствии с развиваемым в этих публикациях научно-методическим подходом для формирования дерева подцелей каждой цели выполняются следующие процедуры:

(а) укрупненный (обобщенный) анализ цели на предмет наличия проблемы (рассогласования между фактическим или прогнозируемым и желаемым состоянием системы или ее структурной составляющей);

(б) выявление факторов, воздействующих на данное состояние;

(в) формирование на основе указанных факторов системы подцелей данной цели (каждая из которых отвечает задаче улучшения состояния соответствующего фактора, т. е. альтернативному способу достижения «родительской» цели);

(г) анализ подцелей на предмет возможности их достижения средствами реструктуризации;

(д) применение процедур (а)–(в) к каждой подцели данной цели.

Как было показано в одной из работ автора [8], на верхних уровнях иерархии дерева целей реструктуризации предприятия главная цель (уровень I) включает две основные подцели (уровень II): «Увеличение валового дохода» и «Снижение валовых расходов» (рис. 1).

Целью настоящей работы является определение комплекса задач диагностики подсистемы производства продукции промышленного предприятия в рамках цели «Снижение валовых расходов» и обоснование необходимости проведения соответствующих аналитических исследований для принятия решений при выборе приоритетных целей реструктуризации предприятия из полного множества потенциальных целей [8].

Поскольку валовые расходы предприятия есть сумма расходов определенных видов, то полная структура подцелей цели «Снижение валовых расходов» предопределяется структурой (составом элементов) валовых расходов предприятия. Здесь важно отметить, что при относительно изолированном рассмотрении этой цели, что и подразумевает системный анализ целей, термин «снижение» необходимо толковать широко, подразумевая снижение

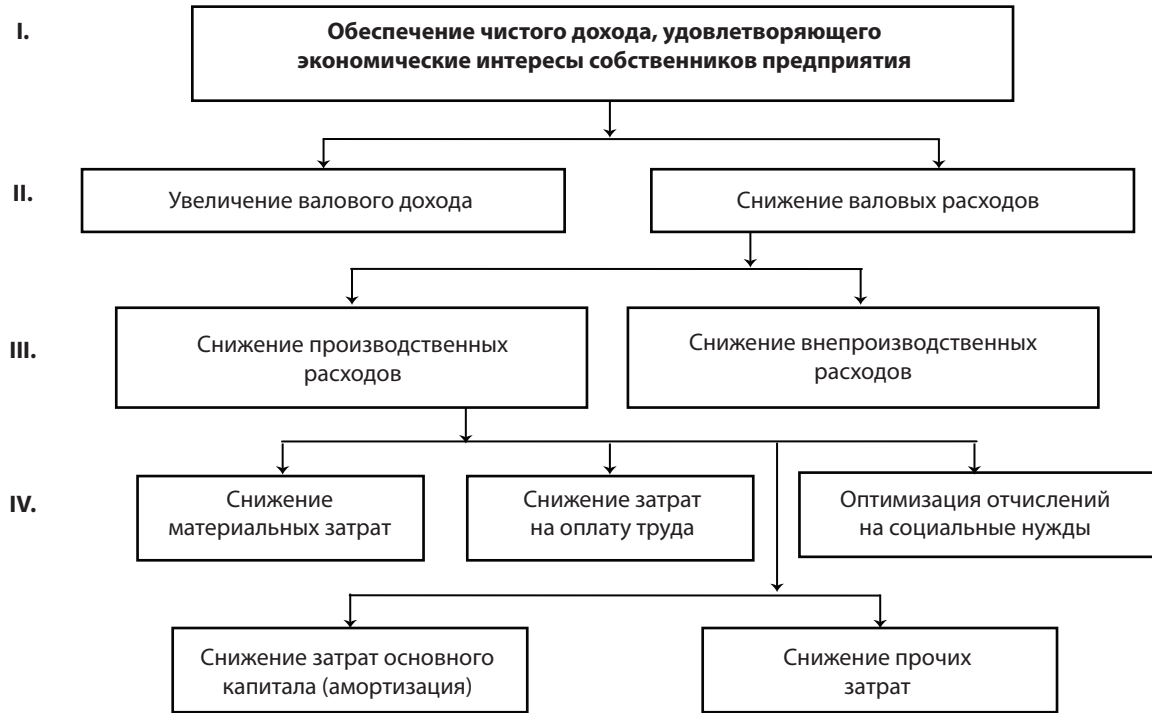


Рис. 1. Фрагмент дерева целей реструктуризации предприятия верхних (I-IV) уровней иерархии

расходов как в абсолютном выражении, так в относительном (удельном) исчислении.

Как известно, существуют различные классификации затрат предприятий. От выбора той или иной классификации зависит и представление дерева целей реструктуризации в части снижения валовых расходов предприятия. Обычно такой выбор определяется задачами управления.

При планировании реструктуризации предприятия представляется целесообразным положить в основу классификации затрат основные функции (виды деятельности) предприятия:

- производство;
- вспомогательное производство;
- материально-техническое обеспечение;
- сбыт;
- управление,

которые, как правило, осуществляются различными структурными подразделениями (подсистемами) предприятия (что позволяет однозначно идентифицировать место воз-

никновения соответствующих затрат), реализуются посредством качественно отличных процессов со свойственной им структурой затрат и спецификой мероприятий, направленных на их снижение.

Внутри каждого из указанных выше видов деятельности предприятия целесообразно опираться на классификацию затрат по основным элементам как наиболее подходящую для целей разработки мероприятий по их снижению:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных фондов;
- прочие затраты.

Как видно, укрупненная поэлементная структура затрат соответствует затратам основных факторов производства – материальных ресурсов, труда и капитала (основных фондов), которые и могут служить целесообразными в задачах реструктуризации предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Основные подцели цели «Снижение валовых расходов»

Рассмотрим процесс дальнейшей детализации (построения) дерева потенциальных целей реструктуризации предприятия в рамках проблемы снижения валовых расходов и ассоциированный с ним процесс формирования дерева задач диагностики предприятия на примере подсистемы «Производство продукции». Системный анализ этой проблемы применительно к другим подсистемам предприятия с методической точки зрения идентичен.

Прежде всего отметим необходимость дополнительной классификации затрат на переменные и постоянные, которая обусловлена тем, что для достижения главной цели реструктуризации предприятия (см. рис. 1) важно не столько снижение затрат основных факторов производства и валовых расходов в целом в абсолютном выражении (это важно только для постоянных затрат), сколько в удельном исчислении, т.е. в виде повышения эффективности затрат и, в частности, снижения ресурсоемкости выпускаемой продукции, повышения производительности труда и фондоотдачи. Именно поэтому в структуре цели «Снижение валовых расходов» (рис. 2) целесообразно формулировать такие подцели не в виде цели «Снижение затрат труда (капитала)», а в виде цели «Улучшение использования трудовых ресурсов (основного капитала)». Это же замечание справедливо и в отношении самой цели «Снижение валовых расходов», которая по своему содержанию эквивалентна цели «Повышение эффективности затрат».

С учетом этих замечаний становится очевидным, что анализ данной цели (на предмет наличия проблемы) должен базироваться на анализе себестоимости продукции, включающем анализ (для данного предприятия и его конкурентов):

- текущего уровня себестоимости продукции;
- тенденции динамики себестоимости продукции за предшествующий период;
- факторный анализ себестоимости продукции.

В случае выявления проблемы (неудовлетворительного уровня себестоимости продукции либо тенденций ее изменения) определяются все основные факторы, воздействие на которые со стороны предприятия возможно и представляет собой возможные способы решения проблемы, т.е. подцели данной цели. Поскольку основными агрегированными факторами, определяющими валовые расходы предприятия, являются затраты материалов, труда и основного капитала, то снижение расходов указанных видов и есть основные направления (способы, подцели) снижения валовых расходов (см. рис. 2).

Рассмотрим каждую из этих подцелей в отдельности.

Материальные затраты, цель А. Формально, но по существу, величину (CR) и структуру материальных затрат ($\{R_i\}_i, R_0, R_1$) при производстве продукции можно выразить с помощью формулы (1):

$$C_R = \sum_i \left(\sum_j r_{ij} \cdot q_j + r_{0i} + r_{1i} \right) \cdot p_i,$$

$$R_i = \left(\sum_j r_{ij} \cdot q_j + r_{0i} + r_{1i} \right) \cdot p_i \quad \forall i, \quad R_0 = \sum_i r_{0i} \cdot p_i, \quad R_1 = \sum_i r_{1i} \cdot p_i, \quad (1)$$

где r_{ij} – затраты ресурса i при производстве единицы продукции j ;

q_j – объем производства продукции вида j ;

r_{0j} – условно-постоянные расходы ресурса вида i ;

r_{1i} – потери материальных ресурсов вида i ;

p_i – цена ресурса i -го вида.

Эти формулы наглядно отражают и ключевые объективные факторы, определяющие издержки производства. Это такие факторы, как:

- номенклатура выпускаемой продукции (множество индексов J) и объемы производства продукции $\{q_j, j \in J$;
- конструкция и технические характеристики изделий, а также технологии производства, определяющие (в свою очередь):
- состав (множество I) и объемы потребления материальных ресурсов $\{r_{ij}, \forall i, j\}$, а также требования к качеству ресурсов и квалификации персонала;
- отходы производства и их рациональное использование, $\{r_{0i}, i \in I$;
- потери материальных ресурсов, $\{r_{1i}, i \in I$.

Это также:

- качество материальных ресурсов (сырья, материалов, комплектующих);
- потери от брака;
- прочие непроизводительные потери.

Несмотря на то, что одним из ключевых факторов, определяющих уровень материальных затрат, являются также закупочные цены, воздействие на этот фактор не может быть предметом рассмотрения при планировании реструктуризации подсистемы «Производство продукции», так как соответствующие мероприятия относятся к компетенции подсистемы предприятия «Материально-техническое обеспечение».

Состав перечисленных выше групп факторов практически однозначно определяет возможные способы снижения валовых расходов по соответствующим направлениям и, следовательно, вид дерева потенциальных целей реструктуризации предприятия в этой предметной области. Этим подчеркивается то принципиально важное обстоятельство, что мероприятия, необходимые для достижения цели «Экономия материальных ресурсов» в подсистеме производства, т.е. состав подцелей данной цели, объективно обусловлен структурой затрат и определяющих их факторов и не должен формироваться произвольно.

Покажем это в разрезе основных групп элементов затрат.

Снижение материальных затрат возможно, преимущественно, путем достижения подцелей, указанных на рис. 3.

Для анализа данной цели и каждой из указанных ее подцелей (задач) на предмет их отнесения к задачам стратегического уровня, а также к задачам, решаемым в рамках и средствами реструктуризации предприятия, необходимо проведение следующих аналитических работ за определенный период ретроспективы (последнее необходимо для выявления закономерностей динамики свойств наблюдаемых процессов и явлений):

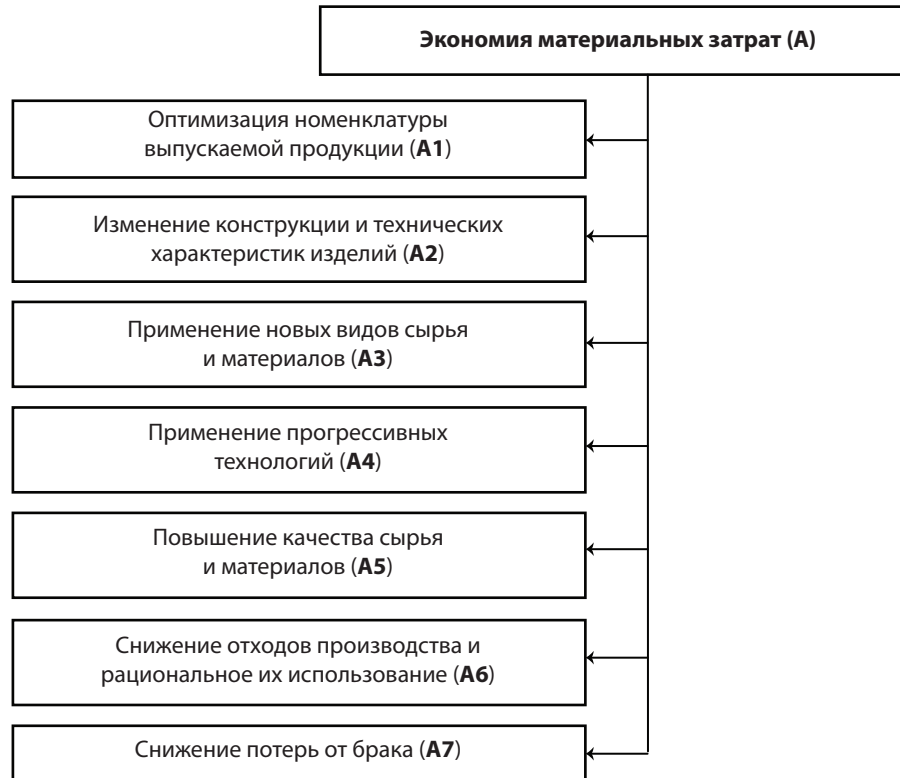


Рис. 3. Структура цели «Экономия материальных затрат»

- анализ материальных затрат в структуре валовых расходов предприятия;
- анализ (включая факторный анализ) ресурсоемкости производства и продукции (в целом и в разрезе каждого вида продукции) на предприятии и у основных конкурентов;
- выявление возможностей снижения ресурсоемкости выпускаемых изделий за счет изменения конструкции и технических параметров, включая применение новых видов материалов (по каждому виду продукции);
- выявление возможностей снижения материальных затрат при производстве продукции за счет совершенствования используемых или применения новых технологий производства, включая транспортировку, хранение и подготовку сырья и материалов;
- анализ соответствия качества материальных ресурсов нормативным требованиям;
- анализ сверхплановых отходов, включая анализ причин их возникновения и возможностей использования (укрупненный и детальный в разрезе каждого вида продукции);
- анализ брака, причин и потерь от брака (обобщенный и детальный в разрезе каждого вида продукции).

Информационной базой для проведения перечисленных выше видов анализа являются данные учета произведенной продукции, материальных затрат, отходов производства и брака, нормативная документация, результаты

маркетинговых и конструкторско-технологических разработок и изысканий в данной предметной области.

Цель А. Значительный удельный вес материальных затрат в структуре валовых расходов указывает на значимость проблемы экономии материальных затрат. Негативная динамика данного показателя указывает на необходимость выяснения причин неблагоприятных тенденций (например, средствами факторного анализа).

Анализ ресурсоемкости производства и выпускаемой продукции на предприятии и у конкурентов, а также тенденций ее изменения позволяет решить вопрос о наличии проблемы. Необходимость дальнейшей разработки (детализации) цели «Экономия материальных затрат» и последующего их анализа возникает только в случае отставания от конкурентов или выявления негативных тенденций.

Если данная цель не признается проблемной, она исключается из дерева потенциальных целей реструктуризации предприятия.

Цель А1. Оптимизация номенклатуры выпускаемой продукции оказывает комплексное воздействие на предприятие, является инструментом достижения разных целей более высоких иерархических уровней и поэтому может служить предметом отдельного рассмотрения.

Цели А2, А3 и А4. На стратегическом уровне анализ целей «Изменение конструкции и технических характеристик изделий», «Применение новых видов сырья и материалов» и «Применение прогрессивных технологий» (см. рис. 3) должен быть ориентирован на выявление принципиальных возможностей снижения материальных

затрат за счет совершенствования конструкции выпускаемых изделий и технологий их изготовления, применения новых видов сырья и материалов. Большое разнообразие альтернативных способов достижения указанных целей делает задачу выявления подцелей этих целей и оценки каждой из таких подцелей априори достаточно сложной. Вследствие этого решение данной задачи целесообразно перенести на те последующие стадии планирования реструктуризации, на которых необходимость подобных аналитических работ станет уже очевидной.

Если технические возможности достижения этих целей отсутствуют, или их достижение априори экономически нецелесообразно, такие цели исключаются из дерева приоритетных целей реструктуризации предприятия.

Цель А5. Выявление несоответствия и/или недостаточно высокого качества материальных ресурсов в ходе соответствующего анализа указывает на проблемный характер данной цели и является основанием для ее дальнейшего изучения путем декомпозиции на подцели и анализа каждой из таких подцелей. Поскольку возможные направления (способы) достижения этой цели могут быть реализованы с помощью реструктуризации соответствующих подсистем предприятия либо иметь характер организационно-управленческих мероприятий, то решение о включении таких подцелей в дерево потенциальных целей реструктуризации предприятия должно приниматься на уровне этих подцелей.

Аналогичные решения принимаются и по результатам анализа отходов и брака (цели А6, А7).

Затраты трудовых ресурсов, цель В. К основным обобщенным факторам, определяющим затраты труда на предприятии, относятся следующие факторы:

- структура персонала и его квалификация;
- структура фондов рабочего времени, зависящая в т. ч. от:
 - организации труда и производства;
 - состава и состояния активной части основных средств;
 - технологии производства;
 - структуры (номенклатуры и объемов) производства;
- форма и система оплаты труда.

Из состава перечисленных выше факторов можно видеть, что производительность труда, как и затраты труда, является признаком, производным от всех указанных факторов. Поэтому цель «Улучшение использования трудовых ресурсов» по своему содержанию эквивалентна цели «Повышение производительности труда».

На основании факторов, определяющих уровень затрат труда, можно определить структуру подцелей цели «Улучшение использования трудовых ресурсов» в виде следующего фрагмента дерева целей (рис. 4).

Анализ структуры данной цели В показывает, что некоторые ее подцели (см., например, подцель «Применение



Рис. 4. Структура цели «Улучшение использования трудовых ресурсов»

прогрессивных технологий, более совершенного оборудования, новых видов сырья и материалов, механизация и автоматизация производства») являются идентичными соответствующим подцелям достижения цели «Снижение материальных затрат» (см. рис. 3). Это отражает то известное обстоятельство, что технологические инновации, как правило, направлены на комплексную экономию ресурсов, как материальных, так и трудовых.

В соответствии с экономическим содержанием цели «Улучшение использования трудовых ресурсов» и с учетом возможных способов ее достижения, т.е. способов снижения затрат трудовых ресурсов и улучшения их использования при производстве продукции, решение вопросов о существовании на предприятии проблемы в этой сфере, а также формирования дерева приоритетных целей реструктуризации требует проведения анализа следующих видов:

- общий анализ производительности труда;
- общий анализ затрат труда в структуре валовых расходов предприятия;
- анализ структуры затрат труда (по категориям работникам и месту их возникновения);
- анализ соответствия численности и структуры персонала характеру и объемам выполняемых работ;
- анализ использования рабочего времени;
- анализ эффективности использования трудовых ресурсов у конкурентов.

Статистическим базисом для выполнения такого анализа являются данные учета готовой продукции, труда и заработной платы, а также соответствующие статистические показатели деятельности конкурентов за определенный период ретроспективы.

Выявление неблагоприятного текущего состояния в использовании трудовых ресурсов либо неблагоприятных тенденций в его изменении указывает на проблемный характер цели «Улучшение использования трудовых ресурсов» и необходимость дальнейшей детализации ее подцелей (см. рис. 4) и проведение ассоциированных с этими подцелями аналитических исследований.

Затраты основного капитала, цель С. Затраты основного капитала в структуре валовых расходов отражаются через амортизацию (амортизационные отчисления), величина которой в абсолютном исчислении определяются следующими основными факторами:

- структурой и состоянием основных фондов;
- стоимостью основных фондов;
- используемыми методами амортизации;
- объемами и структурой выпуска продукции;
- организацией содержания и эксплуатации основных фондов.

В то же время, как уже отмечалось выше, для достижения главной цели реструктуризации предприятия (обеспечение чистого дохода, удовлетворяющего экономические интересы собственников предприятия) необходимо снижение валовых расходов в удельном выражении и в части амортизации, что соответствует цели улучшения использования основных средств. С учетом этого замеча-

ния перечисленные выше факторы необходимо дополнить следующей группой факторов:

- структура фондов времени использования оборудования.

Для выяснения вопроса о проблемном характере цели «Улучшение использования основных фондов», таким образом, необходим укрупненный анализ (в динамике):

- производственных мощностей и их использования;
- эффективности использования ОФ на предприятии и у его конкурентов.

Как и в случае с другими факторами производства, выявление неблагоприятных тенденций либо неудовлетворительного текущего уровня использования ОФ указывает на наличие проблемы в этом вопросе, необходимость дальнейшей детализации проблемной цели (построение дерева подцелей данной цели) и проведения более углубленного анализа, обусловленного структурой этой цели.

Такие решения можно принять на основе анализа фондоотдачи, показателей использования производственных мощностей [2; 4].

При наличии проблемы дальнейший системный анализ цели «Улучшение использование основных фондов» должен предусматривать построение дерева подцелей данной цели (определение возможных способов достижения этой цели) на основе приведенной выше структуры факторов (рис. 5).

Уже на уровне качественного анализа состава основных подцелей **цели С** «Улучшение использования основных фондов» можно увидеть, что **цели С3** «Применение гибкой амортизационной политики» и **цели С4** «Оптимизация производственной программы» достижимы за счет управленческих мероприятий не стратегического характера и, поэтому, могут быть исключены из дерева приоритетных целей реструктуризации предприятия.

Прочие подцели данной цели либо сами могут быть достигнуты исключительно путем реструктуризации (как, например, подцель «Повышение интенсивности использования ОФ»), либо включают в состав своих подцелей, наряду с прочими, подцели, достижение которых возможно только за счет проведения мероприятий, имеющих характер реструктуризации. Примером такой цели может служить цель «Увеличение удельного веса действующих ОФ», которая может быть достигнута, в частности, за счет ликвидации части бездействующих ОФ или увеличения производственных мощностей предприятия за счет нового строительства, относящихся к разряду мероприятий по реструктуризации предприятия. Наличие таких подцелей в структуре данной цели является основанием для включения этой цели в дерево приоритетных целей реструктуризации предприятия.

Детальный анализ использования основных фондов предприятия опирается на данные бухгалтерской отчетности, инвентарного учета основных средств, проектно-сметной и технической документации и др.

Цель С1. Анализ цели «Улучшение экстенсивного использования основных фондов» базируется на показателях, характеризующих численность и время использо-



Рис. 5. Структура цели «Улучшение использования основных фондов»

вания ОФ. К первой группе показателей относятся такие показатели, как:

- стоимость ОФ;
- удельный вес активной части ОФ;
- удельный вес действующего оборудования в активной части ОФ;
- удельный вес действующего оборудования в общей сумме ОФ.

Для анализа использования оборудования применяется его классификация в следующие группы и подгруппы:

- установленное (сданное в эксплуатацию) оборудование:
 - фактически работающее оборудование;
 - оборудование, находящееся в ремонте и модернизации;
 - резервное оборудование;
- неустановленное (несданное в эксплуатацию) оборудование:
 - оборудование, подлежащее установке;
 - оборудование, подлежащее списанию.

Состояние использования оборудования, с учетом этого, можно оценить с помощью коэффициентов использования парка наличного, установленного оборудования, а также оборудования, сданного в эксплуатацию.

К показателям, характеризующим время использования оборудования, относятся следующие показатели:

- календарный фонд;
- номинальный (режимный) фонд;
- эффективный фонд;
- полезный фонд,

а также:

- коэффициент экстенсивного использования оборудования;
- коэффициент сменности работы оборудования;
- коэффициент загрузки оборудования.

Цель С2. Анализ интенсивности использования основных фондов основывается на показателях, характеризующих использование ОФ и оборудования по производительности. К наиболее информативным показателям этого типа относятся такие показатели, как:

- коэффициент использования производственной мощности;
- коэффициент интенсивной нагрузки оборудования.

Цели С5 и С6 являются комплексными по результату (соответствуют способам достижения одновременно различных целей) и поэтому должны рассматриваться с учетом эффектов, достигаемых в других подсистемах предприятия.

Выводы. Конструктивным инструментом определения задач диагностики (анализа), подлежащих решению в ходе проведения реструктуризации предприятия, является целевой подход к планированию реструктуризации, предусматривающий:

- построение полного дерева потенциальных целей реструктуризации, отражающего все принципиально (теоретически) возможные способы достижения главной цели и их иерархию по уровню общности;
- использование анализа как инструмента последовательного принятия решений относительно каждой цели дерева потенциальных целей на предмет наличия проблемы, необходимости, в случае проблемного характера данной цели, дальнейшего ее

системного анализа, включения этой цели в дерево приоритетных целей реструктуризации.

Увязка диагностики предприятия с процессом формирования дерева приоритетных целей реконструкции предприятия, «погружение» диагностики в этот процесс позволяет провести декомпозицию общей задачи диагностики на совокупность более частных задач анализа, определить необходимость, место и время проведения анализа каждого вида, уровень детализации (стратегический или тактический), назначение его результатов.

Методические положения по построению дерева задач анализа, ассоциированного с деревом потенциальных целей реконструкции предприятия, таким образом, на-

правлены на выбор и обоснование тех задач и видов анализа, которые диктуются логикой планирования реструктуризации предприятия и способствуют снижению сложности и затрат на проведение диагностики предприятия. На достижение указанных целей направлены и типовая структура задач анализа подсистемы «Производства продукции».

Разработка подобных типовых схем для всех подсистем предприятия представляет собой важное направление разработок в рамках проблемы планирования реструктуризации промышленных предприятий на основе целевого подхода.

ЛИТЕРАТУРА

1. Готин С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоса. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
2. Коробейников О. П. Экономика предприятия : учебное пособие / Коробейников О. П. Хавин Д. В., Ноздрин В. В. – Нижний Новгород, 2003. – 242 с.
3. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
4. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Савицкая Г. В. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 688 с.
5. Системный анализ в экономике и организации производства ; под общ. ред. С. А. Валуева, В. Н. Волковой. – Львов : Политехника, 1991. – 400 с.
6. Шпак С. А. Системный анализ как инструмент адаптации зарубежного опыта реструктуризации промышленных предприятий / С. А. Шпак // Современный научный вестник. – 2012. – № 22 (134). – С. 67–80.
7. Шпак С. А. Структура задач диагностики подсистемы производства продукции в задачах формирования стратегии реструктуризации предприятий / С. А. Шпак // Уральский научный вестник. – 2013. – № 3(31). – С. 5–18.
8. Шпак С. А. Целевой подход к диагностике предприятия и разработке стратегии реструктуризации (стратегический аспект) / С. А. Шпак // Эффективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступа к журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>.
9. Bert van Manen. Methodology for Enterprise Restructuring : электронный ресурс. – Режим доступа: <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.
10. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna : UNIDO, 1997. – 198 p.
11. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna : UNIDO, 2003. – 100 p.

REFERENCES

- Bert, van Manen. «Methodology for Enterprise Restructuring». <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.
- Gotin, S. V., and Kalosha, V. P. Logiko-strukturnyy podkhod i ego primeneniye dlia analiza i planirovaniia deiatel'nosti [The Logical Framework Approach and its application to the analysis and planning activities.]. Moskva: Variant, 2007.
- Korobeynikov, O. P. Khavin D. V., and Nozdrin, V. V. Ekonomika predpriatiia [The economy of the enterprise.]. Nizhniy Novgorod, 2003.
- Mazur, I. I., and Shapiro, V. D. Restrukturizatsiia predpriatiy i kompaniy [Restructuring of enterprises and companies.]. Moscow: Vysshaya shkola, 2000.
- Manual on diagnostic and industrial restructuring Vienna: UNIDO, 1997.
- Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. Vienna: UNIDO, 2003.
- Shpak, S. A. «Struktura zadach diagnostiki podsystemy proizvodstva produktsii v zadachakh formirovaniia strategii restrukturizatsii predpriatiy» [Structure of the diagnostic tasks subsystem production problems in forming a strategy of restructuring enterprises.]. Uralskiy nauchnyy vestnik, no. 3(31) (2013): 5–18.
- Shpak, S. A. «Tselevoi podkhod k dyahnostyke predpriatiya y razrabotke strategii restrukturizatsii (strategicheskiy aspekt)» [A targeted approach to the diagnosis and the development of enterprise restructuring strategy (strategic dimension)]. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1750>.
- Savitskaia, G. V. Analiz khoziaystvennoy deiatel'nosti predpriatiia [Analysis of the economic activity of the enterprise.]. Minsk: Novoe znanie, 2000.
- Sistemnyy analiz v ekonomike i organizatsii proizvodstva [System analysis in business administration]. Lvov: Politekhnik, 1991.
- Shpak, S. A. «Sistemnyy analiz kak instrument adaptatsii zarubezhnogo opyta restrukturizatsii promyshlennykh predpriatiy» [Systems analysis as a tool for adapting foreign experience. restructuring of industrial enterprises.]. Sovremennyi nauchnyy vestnik, no. 22(134) (2012): 67–80.