

ка”, 1997 – 288 с.

5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

6. Державне управління і менеджмент. / Г.С. Одінцева, Г.І. Мостовий, О.Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г.С. Одінцової. – Х.: ХарPIУАДУ, 2002. – 492 с.

7. Маслов В. И. Стратегическое управ-

ление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Издательство «Финпресс, 2004. – 288 с.

9. Wever. Ulrich A.: Unternehmenskultur in der Praxis: Erfahrungen eines Insiders bei 2 Spitzenunternehmen/ – Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1989, P. 39

Статья поступила в редакцию 24.12.2007

**П.В. БРІНЬ, к.е.н.**

*Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”*

**ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСІНГУ ЯК САНАЦІЙНОГО ЗАХОДУ ПО ЗМЕНШЕННЮ ВИТРАТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Однією з основних задач менеджменту в Україні є забезпечення платоспроможності підприємства, при цьому згадана задача в даний час для більшості вітчизняних підприємств залишається ви-

рішеною лише частково. Про правильність даної тези свідчать статистичні дані щодо кількості збиткових підприємств (рис. 1) і рентабельності господарської діяльності підприємств промисловості (табл. 1).



**Рис. 1. Відносна кількість збиткових підприємств промисловості України [1]**

Як бачимо, кількість збиткових підприємств у промисловості зменшується, однак частка суб'єктів, що діють без прибутку, все ще складає більш однієї

третини від загальної кількості підприємств. Крім того, зменшення збиткових

© П.В. Брінь, 2008

підприємств, як правило, пов'язане не їх санацією, а з ліквідацією. Для доказу даної тези зупинимося на ще одній негативній тенденції.

За період з 2000 року по 2006 рік кількість найманих робітників у промисловості зменшилася з 4461,8 тис. чоловік до 3851,8 тис. чоловік (відносне зменшення 13.7%). За той же період відносна частка збиткових підприємств у промисловості зменшилася з 42% до 35%

(відносне зменшення 16.7%). Як бачимо, статистичні дані вказують на те, що збільшення частки прибуткових підприємств пов'язано в основному з ліквідацією робочих місць у промисловості.

Разом з тим, більшість великих підприємств промисловості володіють високою соціальною значимістю і їх ліквідація може служити каталізатором розвитку соціальних конфліктів.

Таблиця 1

## Основні показники розвитку промисловості України [1]

Найменування показника	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Частка збиткових підприємств, відсотків	42	41	42	40	38	37	35
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, відсотків	4,8	3,7	2,6	3,3	4,7	5,5	5,8
Середньорічна кількість найманих працівників у промисловості, тис.	4461,8	4267,2	4063,5	3943,6	3941,2	3913,3	3851,8

За умов кризової ситуації менеджмент підприємств повинен шукати нових підходів для подолання неплатоспроможності підприємств. Нами доведено, що основною причиною фінансової кризи підприємства є стратегічна криза, яка спричинила різке зменшення обсягів збуту [2]. Серед основних причин стратегічної кризи можна виділити зменшення конкурентоспроможності продукції у зв'язку з глобалізацією конкуренції (у порівнянні з закордонними аналогами) та зменшення попиту на промислову продукцію у цілому, що є наслідком кризи адміністративної економіки пострадянських часів.

Питанням фінансової санації та антикризового менеджменту присвячено багату кількість вітчизняних публікацій, але більшість авторів пропонує один з двох шляхів подолання кризи:

а) здійснення фінансової санації без урахування стратегічних причин неплатоспроможності підприємства. Наприклад, покращити роботу по поверненню дебіторської заборгованості, здійснювати продаж продукції лише за умов передплати, поповнення обігових коштів за

рахунок короткострокових кредитів, зменшення витрат підприємства, тощо. На нашу думку такий напрям санації може допомогти лише за умов діагностики кризи на ранніх стадіях. За інших умов така санація буде носити вигляд “косметичної” та лише сповільнить швидкість розвитку кризи на підприємстві, не “вилікувавши” її причини.

б) намагання збільшити обсяги виробництва готової продукції і її продажу та повернення цих показників на рівень 90-х років. Ми згодні, що збільшення обсягів виробництва (звичайно за умов збуту виробленої продукції) повинно спричинити подолання неплатоспроможності підприємства, але повне відновлення обсягів виробництва у більшості галузей промисловості, зокрема у машинобудуванні, у найближчі роки виглядає дуже сумнівним.

Варто відзначити, що можливими заходами щодо подолання кризи є інноваційні перетворення з метою підвищення споживчої цінності продукції та освоєння нових видів продукції. Нажаль цю групу стратегій можна реалізувати лише за умов значних інвестицій, а

залучити зовнішні фінансові ресурси на неплатоспроможне підприємство дуже важко. Якщо інвестор і знаходиться, то його більше цікавить майно підприємства, яке він може використати у своїх цілях.

Отже, у якості короткого висновку з наведеного аналізу, можна сказати, що керівництво промислових підприємств, які знаходяться у кризовому або передкризовому стані, повинно шукати шляхи подолання кризи без суттєвого збільшення обсягів виробництва.

На нашу думку, єдиним шляхом подолання кризи без збільшення обсягів виробництва та зовнішньої інвестиційної підтримки є проведення антикризового аутсорсингу.

Питанням реалізації стратегії аутсорсингу присвячена багата кількість сучасних наукових робіт [3-7]. У загальному випадку під аутсорсингом треба розуміти передачу іншому підприємству функції виробництва або частини задач, пов'язаних з виробництвом продукції [7]. Як правило, аутсорсинг передбачає, що стороння організація може виконати роботу більш дешево, ніж аутсорсер, або з більшою якістю [3,4]. Відповідно, якщо у організації є можливість передачі деяких функцій за умов досягнення одного з вказаних критеріїв (або двох одночасно), то аутсорсинг є однією з найкращих стратегій зменшення витрат [7]. Але при санації підприємства аутсорсинг набуває зовсім інших рис. Отже, метою статті є розкриття поняття антикризового аутсорсингу та розробка механізму його застосування на промисловому підприємстві під час санації.

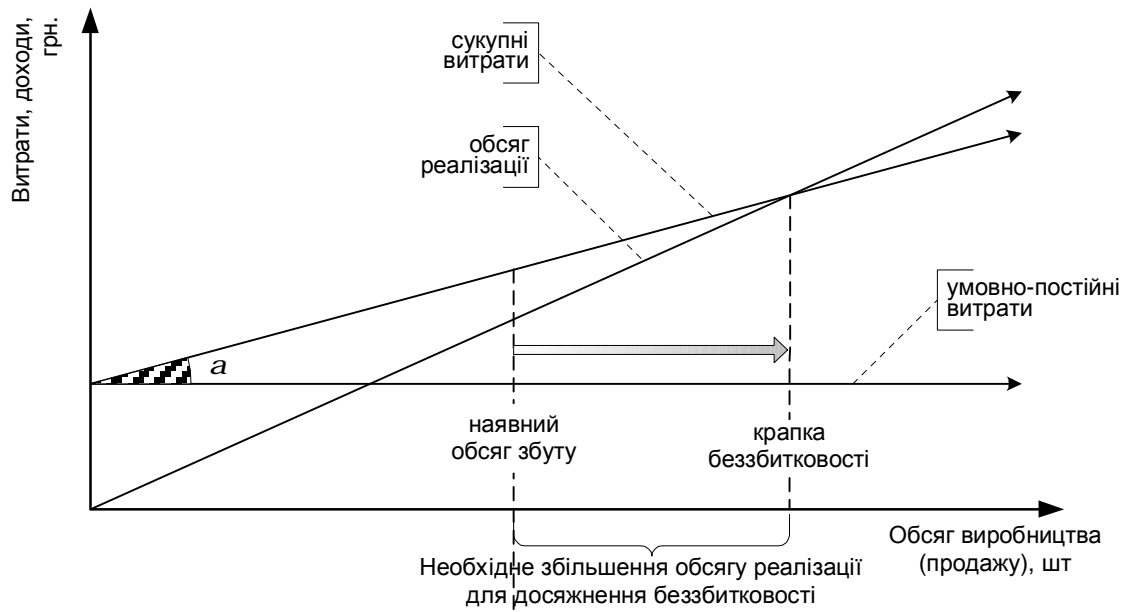
Під антикризовим аутсорсингом слід розуміти санацію господарської діяльності за допомогою зменшення розміру витрат виробництва (як правило умовно-постійних) шляхом передачі частини виробничих функцій до інших підприємств. Основною відмінною характеристикою антикризового аутсорсингу є те, що ця стратегія є ефективною навіть за умов гіршої якості виробництва та вищої ціни продукції, яка закупається компанією-аутсорсером у інших підприємств.

Розглянемо причини збитковості промислових підприємств. Однією з основних причин збитковості є те, що підприємство, яке було розраховано на масове або крупносерійне виробництво, змушено перейти на середньосерійне або навіть на одиничне виробництво. У якості прикладу розглянемо ЗАТ "Харківський велозавод" (далі ЗАТ "ХВЗ"). У 80-х роках минулого сторіччя виробнича програма заводу складала близько 800 000 велосипедів щорічно. У 2005 році випуск велосипедів склав біля 40 000 велосипедів.

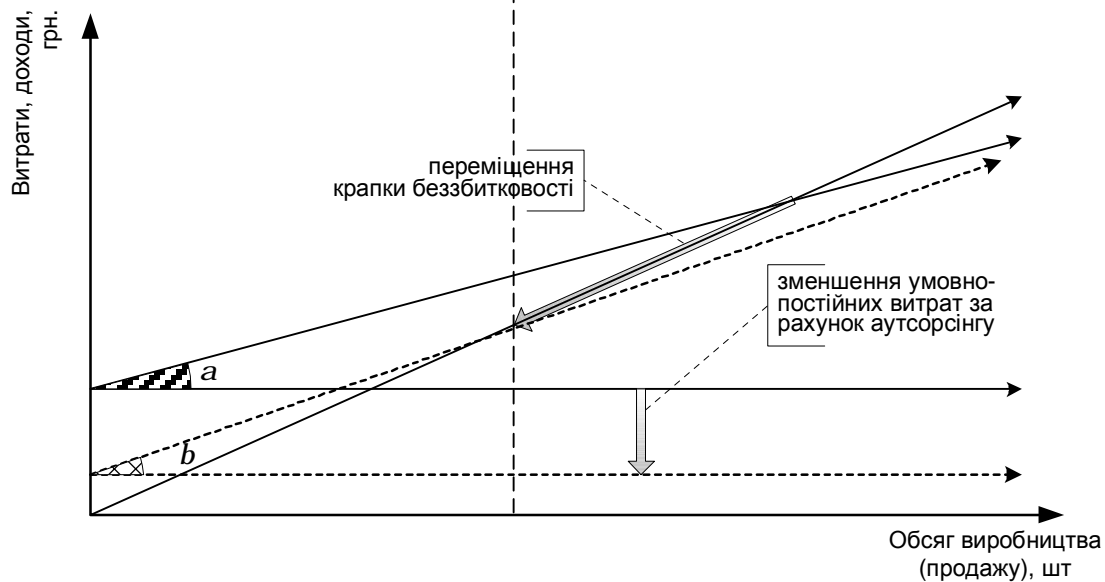
Звичайно, виробнича, складська, транспортна, енергетична інфраструктура та кількість менеджерів, які були розраховані на більший випуск продукції, є зайвими та зумовлюють настільки високий рівень умовно-постійних витрат, який є неприйнятним при наявному об'єму випуску. Слід відзначити, що згадана ситуація є типовою для більшості машинобудівних підприємств, які знаходяться у кризовому становищі. На нашу думку, найбільш ефективним варіантом зменшення умовно постійних витрат є використання антикризового аутсорсингу. При цьому згадана стратегія, як було вказано вище, буде ефективною навіть за умов порушення основного принципу традиційного аутсорсингу: зменшення ціни бізнес-процесу при його передачі до зовнішнього контрагенту.

Доведемо викладений тезис за допомогою одного з найпростіших аналітичних інструментів управління витратами – крапки беззбитковості (рис.2). На верхній частині рисунку (частина а) відображено поточний кризовий стан підприємства. Наявний обсяг збуту є значно меншим, ніж крапка беззбитковості. При цьому збільшення обсягів збуту для досягнення беззбиткової роботи є неможливим. Для зменшення рівня умовно-постійних витрат промислове підприємство передає частку виробничих бізнес-процесів іншим підприємствам. Обладнання, яке використовувалося раніше, продається, на підприємстві залишається лише декілька ключових бізнес-процесів. За рахунок зменшення умовно-постійних витрат виробництво стає

беззбитковим.



а) збуткова робота підприємства



б) беззбуткова робота підприємства

Рис. 2. Зменшення умовно-постійних витрат за рахунок антикризового аутсорсінгу

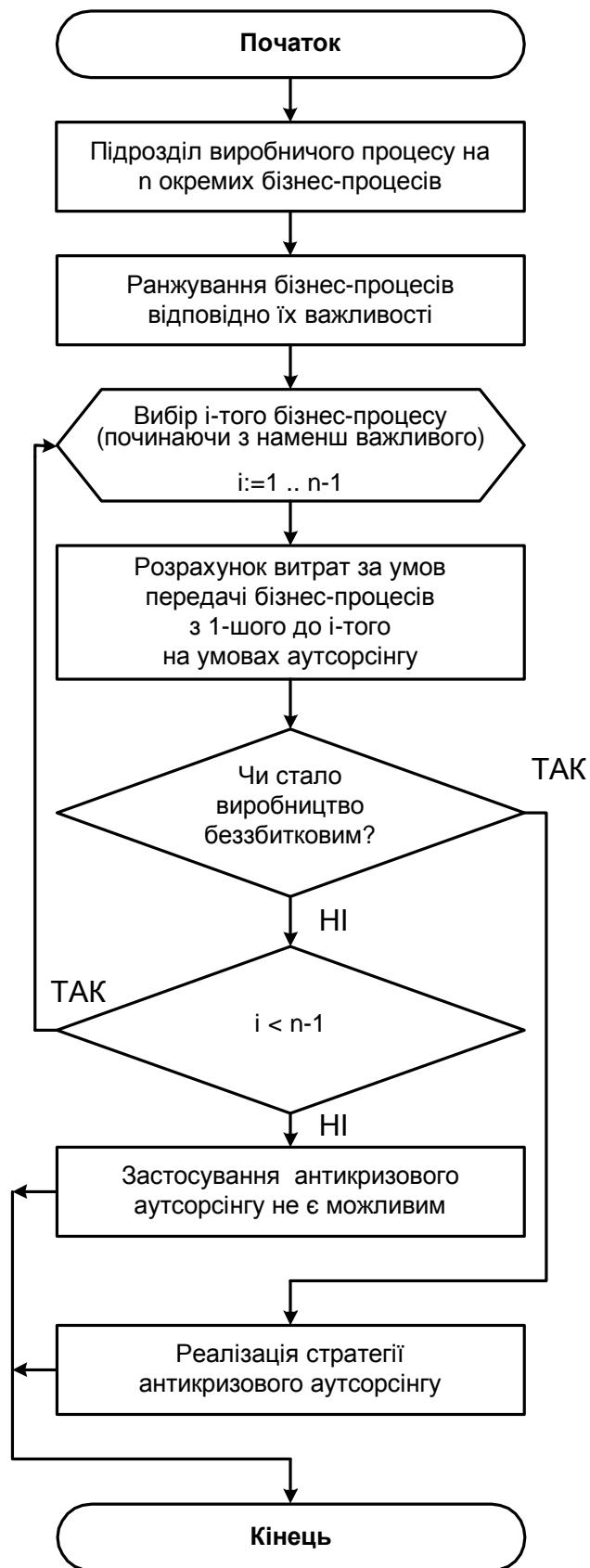


Рис.3. Алгоритм застосування механізму антикризового аутсорсінгу

Звертаємо увагу на те, що вищезгадана схема суттєво відрізняється від класичного аутсорсінгу тим, що комплектуючі можуть закуповуватися по цінах, що є вищими за власні та гіршої якості. На рис. 2 б видно, що кут нахилу умовно змінних витрат збільшився ( $\angle\beta > \angle\alpha$ ), тобто одиниця продукції, що закуповується коштує більше, ніж при виробництві власними силами, та незважаючи на це сумарна ефективність роботи підприємства збільшилася. Цей парадокс можна легко пояснити. Менша питома вартість деталей може досягатися при масовому виробництві на досить могутньому устаткуванні, обслуговування якого зв'язане з великими умовно-постійними витратами. При малих обсягах виробництва використання могутнього устаткування стає неефективним.

Для застосування антикризового аутсорсінгу нами пропонується наступний алгоритм (рис. 3). Після ранжування бізнес-процесів по ступеню важливості підприємство відмовляється від найменш важливих і розраховує нову ефективність роботи. Цей процес повторюється до досягнення беззбитковості. Слід відмітити, що беззбитковість може не наступити взагалі, тобто навіть за умов використання аутсорсінгу господарська діяльність підприємства не стане беззбитковою. За цих умов керівництву підприємства необхідно шукати інших шляхів санації господарської діяльності.

Згаданий алгоритм апробовано нами на ЗАТ "ХВЗ". За рахунок відмови від виробництва окремих деталей (у тому числі втулок заднього і переднього колеса, каретки, гальм, спиць) та переходу на їх закупівлю у інших підприємств (у тому числі виробництва КНР) було досягнуто беззбитковість господарської діяльності. Практично на заводі залишилися лише технологічні процеси зварювання та покраски рами та загальної зборки велосипеда.

## Висновки

Однією з найважливіших задач менеджменту вітчизняних підприємств промисловості є санація без збільшення обсягів виробництва та збуту.

Можливим заходом фінансового оздоровлення є застосування антикризового аутсорсінгу.

Передача до інших організацій частини бізнес-процесів може підвищити ефективність господарської діяльності підприємства навіть за умов, якщо ці процеси будуть виконуватися з меншою ефективністю.

## Література

1. Статистичний щорічник України за 2006 рік. – К.: Консультант, 2007. – 600с.
2. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 89-2. – Донецьк, ДонНТУ. – 2005. – С. 148-154.
3. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий // Тезисы доклада на семинаре «Промышленная кооперация и аутсорсинг»// [www.eur.ru](http://www.eur.ru)
4. Сальникова Л. Аутсорсинг: экономия чужими руками // [www.buhgalteria.ru](http://www.buhgalteria.ru)
5. Руснак А. Услуги по производству высокотехнологичной продукции – возможности аутсорсинга // [www.eur.ru](http://www.eur.ru)
6. Роб Аалдерс ИТ аутсорсинг. Практическое руководство. – М: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 300с.
7. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М: «Вильямс», 2004. – 176с.

Статья поступила в редакцию 08.01.2008