

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Постановка проблеми. Світова економічна криза, що вибухнула з кінця 2008 р., призвела до чергового значного зниження ділової активності підприємств в Україні. Основними причинами спаду стали стрімке скорочення попиту на вітчизняні товари на зовнішніх ринках, різке зниження цін на продукцію й відтік капіталу. На першому етапі криза експорту виявилася особливо чутливою для підприємств основних експортних регіонів, які забезпечують до 60% експортних продажів: Донецька область забезпечувала 22% експорту за перші десять місяців 2008 р., Дніпропетровська — 20,5%, Луганська — 9,8% і Запорізька область — 8% [1].

Однак кризові явища повною мірою були перенесені й на інші сектори економіки України: з початку 2009 р. багато підприємств різних галузей значно скоротили обсяги виробництва, ряд з них тимчасово зупинені, перед іншими виникла погроза повної зупинки діяльності. Унаслідок падіння реального ВВП України в 2009 р. склало близько 15%, а зменшення обсягу промислового виробництва — 21,9% [2]. На думку експертів, обсяги виробництва багатьох підприємств навряд чи повернуться до докризових показників.

Найбільш вразливим наслідком зменшення обсягів продажів є підвищення собівартості продукції підприємств на фоні зменшення її ціни. Так, у металургійній промисловості України, незважаючи на поступове зростання цін

упродовж усього докризового періоду, їх різке зниження наприкінці 2008 р. призвело до зрівняння цін і собівартості продукції, що демонструє графік на рис. 1.

Структуру собівартості одиниці продукції можна представити:

$$C = C_{зм} + C_{п}, \quad (1)$$

де $C_{зм}$ — сума статей, що відображають змінні витрати;

$C_{п}$ — сума статей, що відображають постійні витрати.

Звісно, що зниженню підлягають обидві складові собівартості.

Відносно частки змінних витрат у складі собівартості, підприємства розраховують на екстрену допомогу держави в частині зниження контрольованих нею залізничних тарифів, цін на газ та інше або на кардинальну модернізацію технологічних процесів. Щодо першого напрямку, то прийняті відповідні меморандуми Кабінету міністрів України, але реалізація суттєвих перетворень у технології в період кризи вкрай скрутна. Проте певні можливості зниження собівартості залишаються саме в частині постійних витрат, які значною мірою за рахунок саме організаційних заходів можуть бути переведені в режим «змінних».

Вирішальними компонентами постійних витрат є такі:

1) кошти для оплати праці працівників підприємства, окрім основних робітників, оплата праці яких нараховується до собівартості прямим шляхом;

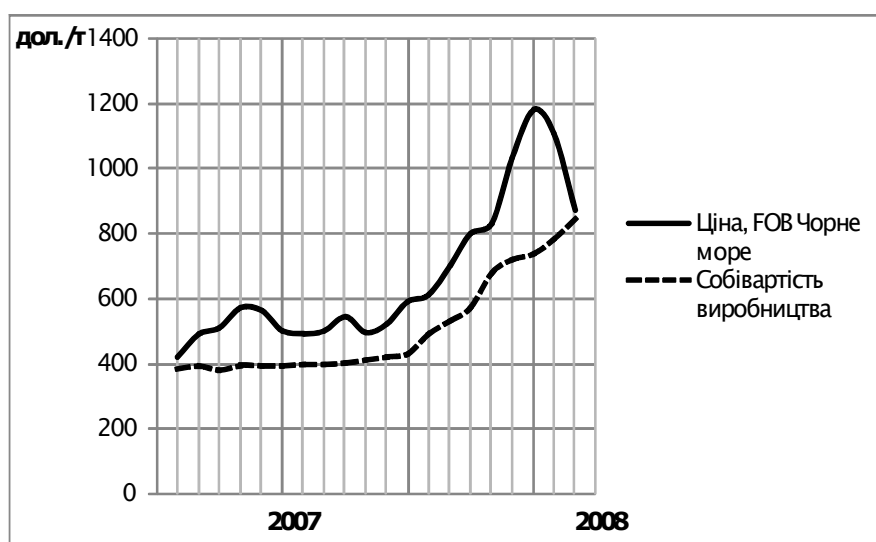


Рис. 1. Динаміка співвідношення собівартості та експортної ціни сталі українських металургійних комбінатів напередодні та на першому етапі кризи [3]

2) витрати, що пов'язані з використанням виробничих фондів.

Тому зменшення умовно-постійних витрат на рівні значення індексу потребує:

— максимального можливого вивільнення з виробничого процесу робітників, що безпосередньо не задіяні у виробничому процесі;

— виведення за межі балансу підприємства обладнання та виробничих площ, що звільнились у процесі рецесії, шляхом передачі їх в оренду, продажу, створення самостійних дочірніх підприємств тощо;

— підвищення змінності та рівня завантаження виробничого апарату, що задіяний у технологічному процесі та ін.

Повсюдно на підприємствах спостерігається вивільнення працівників з виробничого процесу: переведення на часткову зайнятість, неповний робочий тиждень, відправлення працівників у відпустки з частковим утриманням або без утримання тощо. Однак які наслідки цих дій? Очевидно, що суворо пропорційно зниженню обсягів виробництва зменшується фактична зайнятість тільки основних робітників, тоді як загальний обліковий склад скорочується повільніше, а частина оплати праці основних працівників, що умовно вивільняються, переходить із розряду змінних витрат в умовно-постійні. Це означає, що заходи щодо вивільнення працівників на першому етапі не забезпечують пропорційного, а тим більше прискореного зниження витрат щодо оплати праці на одиницю продукції, що випускається. При цьому вивільнення працівників з безпосереднього виробничого процесу не завжди супроводжується коректуванням структури чисельності підрозділів, зміною закріплення працівників за робочими місцями і за устаткуванням, підвищенням норм керованості, тобто перетворенням по суті організаційної структури підприємств.

У числі інших заходів, прийнятих підприємствами, основна увага приділяється переведенню не завантажених потужностей у режим консервації, чергового використання, але організаційні заходи перетворення виробничої структури у напрямку виведення неефективних виробництв і підрозділів, як правило, поки не вживають. У машинобудуванні, хімічній промисловості закриваються цілі цехи й інші підрозділи, у металургії процес супроводжується зупинкою металургійних агрегатів, відновлення яких потребуватиме згодом значних зусиль і витратків.

У цілому необхідний комплекс заходів організаційного супроводження беззбиткової роботи підприємств в умовах економічної кризи потребує узгодження з рівнем скорочення постійних витрат. Саме обґрунтування міри цього узгодження і становить мету цієї статті.

Аналіз наявної наукової та методичної бази обґрунтування та організаційного супроводження беззбитковості роботи підприємств показує, що в умовах раніше діючої централізованої планової системи ця проблема вирішувалася виключно в процесі розробки та реалізації комплексного плану діяльності підприємства — техпромфінплану, використання методології якого в умовах мінливого та невизначеного ринкового середовища в період економічної кризи стає неможливим.

Це визначило останніми роками новий напрямок

дослідження організації діяльності підприємств як категорії, яка підлягає пристосуванню до змінних умов ринкового середовища, що набуло актуальності й висвітлення в роботах широко відомих західних авторів: У. Бріджеса, Р.С. Каплана та Д.П. Нортон, О. Тоффлера, М. Хаммера та Д. Чампі [4; 5; 6; 7] та їх послідовників у Росії та Україні: О.В. Василенко, О.П. Градова та Б.І. Кузіна, О.О. Садекова та інших [8; 9; 10].

У найбільш концентрованому вигляді методичною основою узгодження економічних та організаційних аспектів діяльності підприємств постає так звана «збалансована система показників», яка висунута в роботах Р.С. Каплана та Д.П. Нортон, і згідно з якою завдання внутрішнього перебудування діяльності підприємства визначається не за стратегічним планом, а на основі узгодження потреб у продукції підприємства на ринку та рівнем допустимих втрат ефективності діяльності підприємства у певних умовах.

Виклад основного матеріалу. В економічному плані завдання діяльності підприємства в період рецесії полягає в забезпеченні за будь-яких умов його беззбиткової роботи. В умовах зниження купівельної спроможності споживачів обсяги виробництва багатьох промислових підприємств фактично знизилися нижче мінімальних, що забезпечують їхню беззбиткову діяльність і мають назву «точки беззбитковості». Характерним прикладом можуть служити дані про роботу одного з найбільших російських підприємств, підтримуваних державою, — «АвтоВАЗа». Так, протягом 2009 р. продажі «АвтоВАЗа» тримаються на оцінці, близької до 30 тисяч автомобілів на місяць (січень — 29,1; лютий — 29,3; березень — 30,2; квітень — 34,1; травень — 28,1; червень — 28,8; липень — 32,4; серпень — 29,1; вересень — 28,1), тоді як перед кризою обсяг продажів становив 45 — 65 тисяч автомобілів щомісяця [11]. Через різке падіння попиту збитки заводу становлять два — три мільярди рублів на місяць.

Таким чином, нинішній обсяг продажів (35 — 40 тисяч автомобілів) повинен би відповідати новій «точці беззбитковості», що можливо було б в разі вирішення низки організаційних завдань із скорочення працівників та вивільнення залишкових виробничих потужностей. Тобто таке економічне завдання було б виконано у випадку зрушення «точки беззбитковості» в напрямку меншого обсягу виробництва за схемою, що наведена на рис. 2.

Умовою беззбитковості є, як відомо, рівність доходів (Д) від реалізації продукції витраткам на її виготовлення (В):

$$D = B. \quad (2)$$

При чому в період рецесії ціни значно знижуються. Для прикладу, приведемо на рис. 3 динаміку зниження середніх цін на електрозварні труби в Україні в період з 14 липня 2008 р., коли ціни досягли максимального в передкризовий період рівня, до кінця жовтня 2009 р. (за даними [12]).

Практично ціни реалізації за вказаний період зменшились більше ніж на 25%, або в 1,3 разів. Тобто навіть при незмінності обсягів продажу доходи виробників труб знизились би в 1,3 разів.

Відповідно, для забезпечення беззбиткової роботи підприємств при різкому зниженні доходів у період кризи необхідне таке ж пропорційне зниження загальних вит-

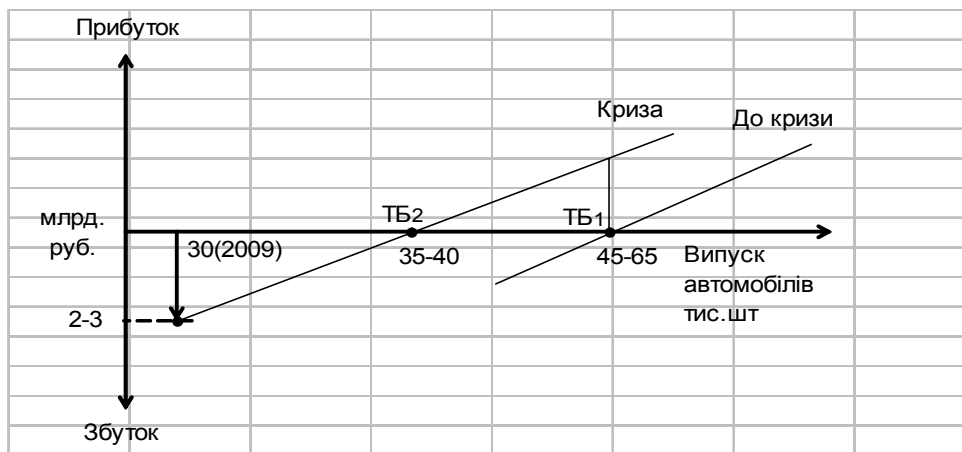


Рис. 2. Схема переносу «точки беззбитковості» для діяльності «АвтоВАЗа» в умовах кризи

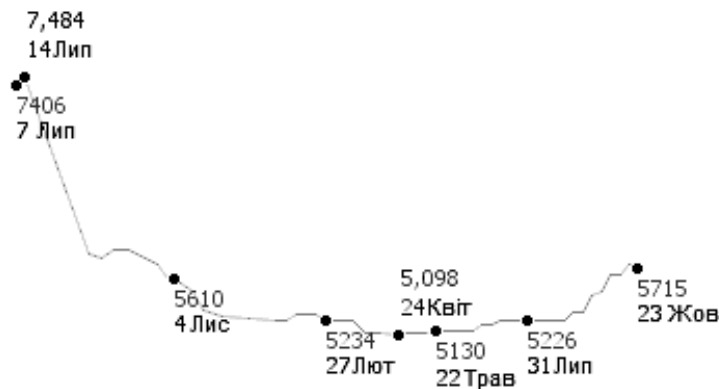


Рис. 3. Динаміка цін на сталеві електрозварювальні труби в Україні з 14 липня 2008 р. до 23 жовтня 2009 р.

рат. З розрахунку на одну одиницю продукції умові (2) повинна відповідати також рівність ціни реалізації в певний момент (C_t) її собівартості (C_t):

$$C_t = C_t \quad (3)$$

Тобто собівартість однієї тони електрозварювальних труб у цьому періоді повинна бути у 1,3 раз нижче, ніж рік тому.

Величина постійних витрат у собівартості одиниці продукції становить:

$$C_{п} = В_{у.п} / K, \quad (4)$$

де K — кількість виробленої продукції;

$В_{у.п}$ — сума умовно-постійних витрат на період виробництва K продукції.

Неможливість пропорційно динаміці обсягів виробництва зменшити змінні витрати в собівартості продукції може бути компенсована зниженням постійних.

Якщо завдання із зниження загальної собівартості оцінити індексом I_{zn} , який відображає:

$$I_{zn} = C_t / C_1, \quad (5)$$

де C_1 — початкова собівартість одиниці продукції, то аналогічний індекс зниження загальної суми постійних витрат $I_{п}$ можна розрахувати перемноженням наведеного індексу I_{zn} на відповідний індекс зниження обсягів виробництва I_o , тобто:

$$I_{п} = I_{zn} * I_o. \quad (6)$$

Упровадження організаційних заходів щодо зниження постійних витрат відповідно з умовою (6) забезпечує пропорційне зменшення собівартості на рівні беззбиткової роботи при тому, що й змінні витрати у складі собівартості також знижуються пропорційно.

Таким чином, здійснення організаційних заходів зменшення постійних витрат підприємства наскільки можна близько до величини індексу $I_{п}$ гарантує зниження точки беззбитковості пропорційно до зниження обсягів реалізації, а від так — і виробництва.

Покажемо характер заходів організаційної поведінки на прикладі виведення з кризи одного з підприємств з випуску електрозварювальних сталевих труб, яке різко скоротило виробництво продукції наприкінці 2008 р. й фактично простоювало на початку 2009 р. через збитковість продукції. Ціни продажу продукції в цей період практично покривали тільки вартість металу, використовуваного для вироблення труб.

Представимо у табл. прийняті заходи за місяцями розглянутого періоду, сполучені з даними про зниження обсягів виробництва, відображуване індексом I_o , і оцінками зменшення суми постійних витрат, вираженими відповідним індексом $I_{п}$.

Проведені заходи організаційної редукції виробничої системи за рахунок вивільнення працівників і незаї-

Таблиця

**Динаміка параметрів діяльності підприємства й заходи організаційного супроводження
безбиткової роботи підприємства**

Рік, місяць	Індекс зниження обсягів I_o	Організаційні заходи щодо «редукції» виробничої системи	Індекс зниження постійних витрат I_n
2008 – 9	1	–	1
10	0,91	Відправлення у планову відпустку 20% робітників	0,98
11	0,75	Упровадження часткового робочого дня, скорочення чисельності робітників невиробничої сфери на 30%	0,92
12	0,21	Переведення роботи стану №1 до двох змін та стану №2 до однієї зміни, відправлення у відпустку більшої частини працівників	0,82
2009, 1-2	0,1	Перехід роботи станів до однієї зміни. Зниження чисельності робітників до мінімально необхідної (15 % загальної чисельності)	0,76
3-4	0,08	Переведення роботи стану №2 у режим готовності	0, 65
5	0,1	Консервація стану №2 Перехід до роботи стану №1 до 4-х днів на тиждень Повернення частини робітників виробничої сфери	0,52
6	0,12		0, 41
7	0,17		
8	0,22		0,47
9	0,19	Часткове повернення персоналу обслуговування стану. Здача до оренди частини виробничої площі	0, 5
10	0,18		
11	0,15		

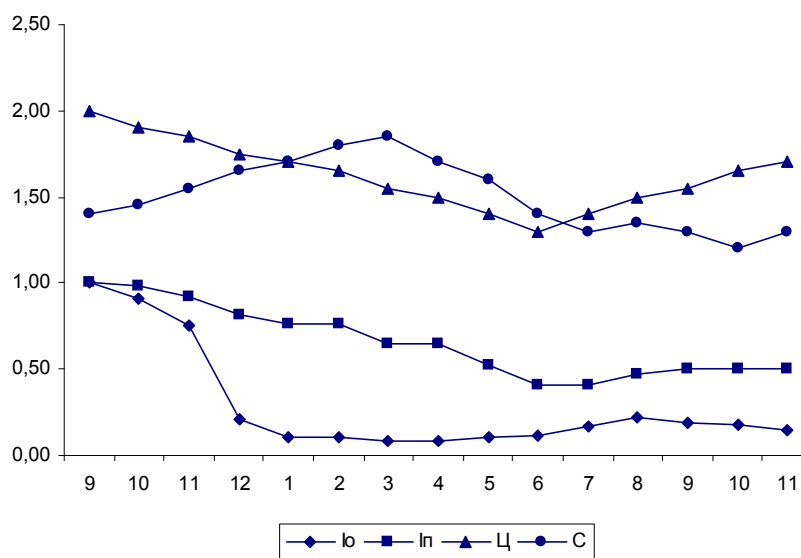


Рис. 4. Динаміка показників діяльності підприємства щодо підвищення його організаційної стійкості в період виходу з кризи

нятого устаткування й виробничих площ забезпечили до середини 2009 р. значне зниження постійних витрат, що дало можливість у 3-му кварталі перейти до безбиткової роботи при незначному (до 10 — 15 %) приросту обсягів виробництва. Відповідно до поданого в табл. періоду на

рис. 4 покажемо графіки зміни основних економічних показників підприємства, що демонструють певну кореляцію між заходами редукції виробництва та відтворенням безбиткового виробництва.

Наведені дані показують, що тоді, як обсяги вироб-

ництва почали різко скорочувались у період з вересня 2008 р. і до січня 2009 р. впали до 5 разів, індекс зниження постійних витрат у цей період знизився лише до 0,76. Саме в цей момент собівартість однієї тони труби перетнула ціну — і подальше виробництво стало збитковим. Відповідно на січень (точка 1 на графіку) можна констатувати початок кризового стану підприємства.

У подальшому, коли завдяки заходам редукції виробничої системи вдалося зменшити обсяг постійних витрат більше, ніж у двічі, собівартість продукції знизилась і продукція стала прибутковою навіть на такому низькому рівні обсягів виробництва, як 15 — 20 % відносно докризового стану. Відповідно на графіку це позначено точкою виходу з кризи у липні 2009 р.

Можна вважати, що початок різкого зменшення обсягів одночасно із зниженням цін реалізації трубною продукцією у вересні 2008 р. відзначив точку біфуркації в організаційному стані підприємства. Ураховуючи, що прийняття організаційних заходів виведення підприємства з кризи не потребувало значного періоду підготовки, початок їх запровадження, саме починаючи з цього моменту, допомогло б зберегти організаційну стійкість підприємства за рахунок беззбиткової роботи, а отже, усунути збитки, що отримало підприємство, працюючи впродовж півроку із собівартістю, що перевищувала ціну реалізації.

Висновки. Розглянуті питання узгодження заходів організаційного характеру у діяльності підприємства із мірою скорочення постійних витрат створює можливість стримувати нарощування збитковості функціонування підприємства в період рецесії та забезпечити його беззбитковість на стадії виведення підприємства з кризи.

Література

1. **Коваленко В.** От Ингульца до Донца [Електронний ресурс] / В. Коваленко. — Укррудпром. — 2009. — 16 янв. — Режим доступу : <http://ukrudprom.com>. 2. **У НБУ** розповіли, скільки у 2009 році склало падіння ВВП [Електронний ресурс] // Кореспондент.net. — 2010. — 20.01. — Режим доступу : <http://korrespondent.net/business/economics/1038219>. 3. **Власюк В.** От сезонного спада к - большой депрессии [Електронний ресурс] / В. Власюк // Эксперт Украина. — 2009. — № 35 (178). — Режим доступу : <http://www.expert.ua/articles/>. 4. **Бриджес У.** Управление компанией в период структурных изменений / Уильям Бриджес. — М : ИД «Вильямс», 2007. — 208 с. 5. **Каплан Р. С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — М. : Олимп-Бизнес, 2006. — 304 с. 6. **Тоффлер О.** Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе / О. Тоффлер. — М., 1999. — 453 с. 7. **Хаммер М.** Реин-

жиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. — СПб. : С.-Петербург. гос. ун-т, 1997. — 327 с. 8. **Василенко А. В.** Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. — К. : Центр учебной лит-ры, 2005. — 648 с. 9. **Стратегия** и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. Градова А. П., Кузина Б. И. — СПб. : Спец. лит., 2006. — 511 с. 10. **Садеков А. А.** Предпринимательство и устойчивое развитие : монография / А. А. Садеков. — Донецк : ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2002. — 450 с. 11. **АвтоВАЗ** сдает позиции [Электронный ресурс] // АВ-ТООБОЗ. — 2009. — 13 октября. — Режим доступа : <http://auto.oboz.ua/news>. 12. **Цены** на металлопродукцию [Электронный ресурс] // УкрМет: портал горно — металлургического комплекса Украины. — Режим доступа : <http://ntz.ptcor.net/price/>.

Колосов А. М. Організаційне супроводження беззбиткової діяльності підприємств в умовах кризи

Розглянуто питання узгодження організаційних заходів у діяльності підприємств із мірою скорочення постійних витрат для стримування нарощування збитковості функціонування підприємства в період рецесії та забезпечення його беззбитковості на стадії виведення підприємства з кризи.

Ключові слова: криза, підприємство, діяльність, беззбитковість, постійні витрати, організаційне супроводження.

Колосов А. Н. Организационное сопровождение безубыточной деятельности предприятий в условиях кризиса

Рассмотрены вопросы согласования организационных мероприятий в деятельности предприятий с мерой сокращения постоянных расходов для сдерживания наращивания убыточности функционирования предприятий в период рецессии и обеспечения его безубыточности на стадии вывода предприятия из кризиса.

Ключевые слова: кризис, предприятие, деятельность, безубыточность, постоянные затраты, организационное сопровождение.

Kolosov A. N. Organizational support of profitable activity of enterprises in crisis

The problems of harmonizing organizational activities of enterprises with a measure to reduce fixed costs to restrain the growth of unprofitable activity of enterprises in a recession and support profitability at the stage of the withdrawal of the enterprise from the crisis.

Key words: the crisis, enterprise, activity, profitability, fixed costs, organizational support.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2010

Прийнято до друку 27.08.2010