

УДК 334 658.5

**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ ЗА
ДОПОМОГОЮ АУТСОРСИНГУ ПРОМИСЛОВИХ ГАЗІВ****Мелихов А.А.**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємств, ДВНЗ «ПДТУ»**Федун К.В.**, магістр економіки підприємства, ДВНЗ «ПДТУ»**Melikhov A.**, Ph.D., Associate Professor, Head Department of Economics businesses SHEE "PSTU**Fedun K.**, Master of business economics, SHEE "PSTU"**Melikhov A., Fedun K. Restructuring of the steel industry with the help of outsourcing of industrial gases.**

Article is devoted to consideration of expediency of carrying out restructuring by outsourcing in modern difficult conditions of development of the domestic industrial enterprises. In article the concept of restructuring outsourcing and advantage of its using. Relevance of use of industrial outsourcing at the enterprises of ferrous metallurgy is proved. The result of carrying out restructuring in the form of increase of efficiency of activity and competitiveness of the enterprise is defined. Also carrying out the project of outsourcing allows to increase the joint-stock cost and investment appeal of the main business and the service enterprises, gives opportunity to use the latest technologies and to improve quality of management. Three types of outsourcing and its classification are considered in article. The special attention is paid to use of an operational type of outsourcing of energy resources of the metallurgical enterprise. Insufficient study of production outsourcing in comparison with its other scopes of application is specified. The problem of a choice of ways of using industrial outsourcing in modern economic conditions of Ukraine is allocated. Advantages of the transfer to outsourcing of process of production of industrial gases are given in the enterprises of ferrous metallurgy. Production of technical gases is considered as one of the processes providing production of steel and cast iron at several stages. The comparative analysis of two models of production of industrial gases at the metallurgical enterprises is carried out. Efficiency of restructuring outsourcing is reached by decrease in product cost, economy of costs of ensuring production of industrial gases and release of these means for development of the basic production. It is also necessary to note that the decision on transition to outsourcing is strategic and demands attentive study. The increasing use the process of production of industrial gases on outsourcing at the domestic and foreign enterprises testifies to expediency of more detailed studying of this question.

Мелихов А.А., Федун К.В. Реструктуризація підприємств чорної металургії за допомогою аутсорсингу промислових газів.

Стаття присвячена розгляду доцільності проведення реструктуризації шляхом аутсорсингу в сучасних складних умовах розвитку вітчизняних промислових підприємств. У статті проаналізовано поняття реструктуризаційного аутсорсингу та переваги його використання. Доведена актуальність використання промислового аутсорсингу на підприємствах чорної металургії. Визначено результат проведення реструктуризації у вигляді підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Також проведення проекту аутсорсингу дозволяє підвищити акціонерну вартість та інвестиційну привабливість основного бізнесу та сервісних підприємств, надає можливість використовувати новітні технології та покращити якість менеджменту. У статті розглянуто три види аутсорсингу та його класифікація. Особлива увага присвячена використанню операційного виду аутсорсингу енергоресурсів металургійного підприємства. Зазначена недостатня вивченість виробничого аутсорсингу у порівнянні з його іншими сферами застосування. Виділена проблема вибору шляхів використання промислового аутсорсингу в

сучасних економічних умовах України. Доводиться перевага переведення на аутсорсинг процесу виробництва промислових газів на підприємствах чорної металургії. Виробництво технічних газів розглянуто як один із процесів, що забезпечує на кількох етапах виробництво сталі та чавуну. Проведено порівняльний аналіз двох моделей виробництва промислових газів на металургійних підприємствах. Ефективність реструктуризаційного аутсорсингу досягається шляхом зниження собівартості продукції, економії витрат на забезпечення виробництва промислових газів та вивільнення цих коштів для розвитку основного виробництва. Треба також зазначити, що рішення про перехід до аутсорсингу є стратегічним і потребує уважного опрацювання. Все більше використання процесу переведення виробництва промислових газів на аутсорсинг на вітчизняних та закордонних підприємствах свідчить про доцільність детальнішого вивчення цього питання.

Мелихов А.А., Федун Е.В. Реструктуризация предприятий черной металлургии с помощью аутсорсинга промышленных газов.

Статья посвящена рассмотрению целесообразности проведения реструктуризации путем аутсорсинга в современных сложных условиях развития отечественных промышленных предприятий. В статье проанализировано понятие реструктуризационного аутсорсинга и преимущества его использования. Доказана актуальность использования промышленного аутсорсинга на предприятиях черной металлургии. Определен результат проведения реструктуризации в виде повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия. Также проведение проекта аутсорсинга позволяет повысить акционерную стоимость и инвестиционную привлекательность основного бизнеса и сервисных предприятий, предоставляет возможность использовать новейшие технологии и улучшить качество менеджмента. В статье рассмотрены три вида аутсорсинга и его классификация. Особое внимание уделено использованию операционного вида аутсорсинга энергоресурсов металлургического предприятия. Указанна недостаточная изученность производственного аутсорсинга по сравнению с его другими сферами применения. Выделенна проблема выбора путей использования промышленного аутсорсинга в современных экономических условиях Украины. Приведены преимущества перевода на аутсорсинг процесса производства промышленных газов на предприятиях черной металлургии. Производство технических газов рассмотрено как один из процессов, обеспечивающих на нескольких этапах производство стали и чугуна. Проведен сравнительный анализ двух моделей производства промышленных газов на металлургических предприятиях. Эффективность реструктуризационного аутсорсинга достигается путем снижения себестоимости продукции, экономии затрат на обеспечение производства промышленных газов и высвобождение этих средств для развития основного производства. Следует также отметить, что решение о переходе на аутсорсинг является стратегическим и требует внимательной проработки. Все большее использование процесса перевода производства промышленных газов на аутсорсинг на отечественных и зарубежных предприятиях свидетельствует о целесообразности более детального изучения этого вопроса.

Постановка проблеми. Розвиток української економіки значною мірою залежить від стану та темпів росту базових галузей промисловості. Сьогодні вітчизняні підприємства промисловості перебувають у складному становищі, що пов'язано з їх адаптацією до економічних умов, які склалися у державі. Подолання цієї проблеми дозволить не тільки підвищити результати поточної діяльності цих підприємств, а також дозволить створити основу для росту їх конкурентоспроможності і забезпечення високих темпів росту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання еволюції сучасного аутсорсингу, а також питання теоретичного обґрунтування і виявлення характерних ознак різних напрямів, форм і видів аутсорсингу розглядаються в цілому ряду робіт сучасних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Б.А. Аникін, И.Л. Руда, [1] Н.Б. Рудик, Э. Йордон, Дж. Би.

Хейвуд [2], З. Кленентс, М. Доннеллан, Л. Едвінссон, Я.М. Грітанс, Д.М. Міхайлов, Э. Ершова, П. Купріянов, Ю. Курсова і ін.

Питанням економічного обґрунтування бізнес-процесів, а також обґрунтуванню і розробці економічних механізмів в управлінні також надається велика увага. Це роботи В.Н. Буркова, Т.А. Владімірової, В.В. Кондратьєва, В.Г. Соколова, Б.М. Раппопорта, А.М. Проніної і інших учених. [3, С.3]

Виділення невирішеної проблеми. У сучасних умовах господарювання і наростаючої невідповідності організації виробництва завданням економічного зростання в країні виникає проблема пошуку неординарних шляхів підвищення ефективності роботи, що відповідають вимогам ринкової економіки. Одним з таких напрямів стає аутсорсинг, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу. Аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє, позбавитися від непрофільних функцій, що обтяжують структуру, понизити витрати, збільшити прибутковість, зосередитися на пріоритетних видах діяльності. Сучасні реалії вимагають нових наукових підходів до дослідження впливу аутсорсинга на господарський механізм і структуру економіки.

Мета статті. Метою даної статті є відображення особливостей та ефективності застосування аутсорсингу промислових газів на процес досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством.

Результати дослідження. У ринкових умовах успішне функціонування підприємств визначається їх готовністю до реструктуризації за напрямками діяльності та швидкості їх проведення, що випереджала би зміни зовнішнього середовища. Статистичні дані свідчать про те, що промисловий сектор має важливе значення для української економіки, оскільки його внесок до валового внутрішнього продукту (ВВП) складав біля 21% у 2013 році, а металургійна промисловість забезпечує понад 40% валютних надходжень. У металургійній промисловості, зокрема, в чорній металургії, нагальним є проведення глибокої докорінної реструктуризації, що дозволить підвищити ефективність діяльності, і, відповідно, конкурентоспроможність металургійних підприємств.

Процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємства.

Стратегічна реструктуризація підприємства забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність. Для її досягнення необхідно визначити стратегічну мету підприємства (місію), розробити концепцію розвитку, а також напрями та інструменти реалізації мети.

Вибір конкретних реорганізаційних заходів повинен бути індивідуальним по кожному підприємству і залежить від рівня економічного стану підприємства. [3, С.684]

Реструктуризаційний аутсорсинг сьогодні є актуальним і окремим напрямком аутсорсингу в Україні. Його сутність - це виділення непрофільних активів підприємства і передача їх постачальникам послуг або розвиток на їх основі нового бізнесу. Ефективність і конкурентоспроможність цих новостворюваних підприємств знаходиться в прямій залежності від якості сучасної системи управління. Аутсорсинг пропонує керівництву українських підприємств, що зупинилися на етапі спеціалізації, стратегічний вибір: чи зберігати за собою можливість управління структурами підприємства або ж повною мірою використовувати переваги вільного ринку, передаючи управління спеціалізованими непрофільними активами тим підприємствам, для яких цей напрям діяльності є профільним і бізнес-утворюючим.

Виділення непрофільних активів і реалізація проектів аутсорсингу направлені на підвищення акціонерної вартості і інвестиційної привабливості як основного бізнесу, так і сервісних підприємств, і впритул підводить українські підприємства до можливості практичного застосування сучасних високих технологій менеджменту.

Основні переваги використання аутсорсингу на підприємстві можна побачити у таблиці 1.

Таблиця 1. Відмінності стану підприємства до та після аутсорсингу

До аутсорсингу	Після аутсорсингу
Недостатня кількість часу, несвоєчасна звітність	Більше часу на вирішення стратегічних бізнес-задач
Низька відповідальність працівників	Робота тільки з професіоналами найвищого класу
Додаткові витрати на мотивацію та обладнання	Виплата лише за результат роботи, без зайвих витрат
Низька якість та результати роботи	Відповідальність за найвищу якість виконання операцій
Необхідність контролювати усі операції	Контроль лише за результатом, легкість в управлінні процесом
Низька швидкість забезпечення розвитку	Миттєве забезпечення нових задач бізнесу

Виділяють три основні види аутсорсингу:

1. Функціональний (передача функцій управління).
2. Операційний (передача виробничих функцій).
3. Ресурсний (придбання зовнішніх ресурсів замість використання внутрішніх).

У статті розглянуто операційний вид аутсорсингу енергоресурсів металургійного підприємства.

Залежно від об'єму переданих зовнішньому виконавцю функцій кожний з перерахованих видів аутсорсингу можна певним чином класифікувати:

1. максимальний або повний аутсорсинг визначається договором, за яким штат співробітників, а можливо і активи, що відносяться до основної діяльності підприємства, передаються постачальнику послуг на час дії контракту;
2. частковий або вибіркового аутсорсинг припускає, що значна частина підрозділів залишається під контролем базового підприємства;
3. при сумісному аутсорсингу сторони є партнерами. Останнім часом поняття «сумісний аутсорсинг» часто використовується для опису субдоговорів, що припускають наявність декількох постачальників послуг;
4. проміжний аутсорсинг використовується у разі, коли підприємство, як правило, що має своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління своїми підрозділами третій стороні;
5. при трансформаційному аутсорсингу підприємство запрошує постачальника послуг, який повністю здійснює роботу підрозділу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт і передаючи його згодом клієнту.

Мета аутсорсингу полягає в фокусуванні зусиль промислового підприємства на розв'язанні основних завдань – зростанні конкурентоспроможності, просуванні свого профільного товару на ринки країни й світу. Супутні проблеми фірми передоручаються організаціям, для яких передані функції є у свою чергу основними. [4, С.8-9].

Аутсорсинг у сфері виробництва є найбільш складним у зв'язку з тим, що підприємству-аутсорсеру необхідні не тільки кваліфікований персонал, але й певне обладнання та виробничі площі.

Складна, багатофункціональна структура металургійного підприємства досить приваблива для реалізації принципів аутсорсингу. Однак у більшості статей розглядаються процеси, які пов'язані з ринком аутсорсингу у сфері інформації, логістики й кадрів. Набагато менше уваги приділено аутсорсингу виробничих функцій та процесів, що в сучасних умовах є найбільш актуальною проблемою для підприємств вітчизняної промисловості. І дотепер недостатньо досліджено залишається проблема вибору шляхів використання цього виду аутсорсингу в сформованих економічних умовах. [5, с. 122].

В останні роки спостерігається стійка тенденція у світі виробників сталі - віддавати на аутсорсинг виробництво технічних газів, таких як кисень, азот, аргон, водень і стисле повітря. Ці гази використовуються на декількох основних етапах виробництва чавуну і сталі.

У всьому світі виробники сталі використовують одну з двох моделей постачання заводу технічними газами: модель самостійного виробництва газів і модель аутсорсингу.

При використанні моделі аутсорсингу компанії-виробники технічних газів проектують, будують, вводять в експлуатацію, є власниками та операторами повітрянорозподільних установок (ПРУ), забезпечуючи технічними газами потреби компанії-замовника.

Контракти на поставку технічних газів, як правило, є довгостроковими (15-20 років), беручи до уваги досить високий рівень інвестицій. ПРУ може бути призначена тільки для певного металургійного заводу, але також може здійснювати поставки газів на ряд інших підприємств по мережі трубопроводів.

Зазвичай потужність таких ПРУ становить від 1 до 3 тис. т кисню на добу для заводів повного металургійного циклу з доменними печами і кисневими конвертерами і від 100 до 800 т/добу для заводів з електродуговими печами.

Зазвичай частка витрат на технічні гази у собівартості рідкої сталі складає 1-2%. Зниження собівартості продукції є одним з важливих завдань управління металургійним заводом, яка стає особливо актуальним в періоди економічних криз.

Сьогодні існують два основних способи порівняльного аналізу моделі аутсорсингу з моделлю самостійного виробництва: аналіз за «Сукупною вартістю володіння» (Total Cost of Ownership - TCO) і аналіз за «Чистою приведеною вартістю» (Net Present Value - NPV). Результат буде значною мірою залежати від внутрішньої норми рентабельності (Internal Return Rate - IRR), яка визначається металургійною компанією. Тут можна відзначити одне з переваг моделі аутсорсингу - передбачуваність вартості газу в довгостроковій перспективі, що забезпечується визначенням структури ціни в довгострокових контрактах.

Оскільки частка електроенергії може становити від 30% до 80% вартості газу, ефективність та оптимізація використання енергії є ключовим важелем для її зниження. Мінімізація питомої витрати електроенергії на 1 м³ виробленого кисню (кВтгод / м³) є важливим чинником для зниження прямих витрат на виробництво і викидів парникових газів в атмосферу. Більш того, якщо допустима потужність використовується як спосіб контролю обсягу виробництва на металургійному заводі (як, наприклад, в Китаї), заощадження електроенергії дає можливість наростити виробництво. Економія електроенергії досягається шляхом оптимізації конструкції ПРУ і використання експлуатаційного досвіду компанії-виробника технічних газів.[6, 33-35]

В бізнес-моделі аутсорсингу компанія-виробник технічних газів інвестує в ПРУ замість металургійної компанії. Можливість уникнути капітальних витрат (CAPEX) може забезпечити істотні переваги для металургійної компанії: в фінансовому балансі, в бюджеті і фінансуванні проекту, в потоці готівкових коштів. У деяких проектах з модернізації заводу капітальні витрати на ПРУ можуть бути значною частиною всіх капітальних витрат, необхідних для реалізації повного проекту. Таким чином, капітальні витрати, які не були здійснені металургійною компанією на купівлю і будівництво нової ПРУ, можуть бути використані на проекти, пов'язані безпосередньо з її основною діяльністю. Більше того, використання моделі аутсорсингу може позитивно позначитися на деяких фінансових показниках металургійної компанії.

У багатьох випадках фінансова мотивація щодо зниження капітальних витрат була одним з вирішальних аргументів для переходу до моделі аутсорсингу.

Висновок. Модель аутсорсингу все частіше вибирається металургійними компаніями в усьому світі, при цьому вони частково або повністю припиняють самостійне виробництво технічних газів. Очікувані переваги від впровадження моделі аутсорсингу: поліпшення показників роботи металургійного підприємства і приріст операційного прибутку, завдяки

більш високим показникам надійності; підвищення доходів, завдяки гнучкості у вирішенні щодо закупівель газу; оптимізація і зниження витрат, які особливо важливі в складних економічних умовах; можливість сконцентруватися на основному бізнесі, завдяки зниженню капітальних витрат. Перехід до аутсорсингу або збереження власного виробництва завжди є стратегічним рішенням, прийнятим керівництвом компанії на основі порівнявши цих двох моделей стосовно до конкретних умов даного підприємства. Останні новини металургійних ринків Росії та України говорять про те, що модель аутсорсингу успішно застосовна до виробництва промислових газів в цих країнах, і ми можемо очікувати подальшого посилення цієї тенденції.

Список використаних джерел

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288 с. – (Высшее образование).
2. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с
3. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Текст]: підручник / О.С. Іванілов. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
4. Сибатулина Д. Ю. Экономический механизм реструктуризационного аутсорсинга промышленных предприятий: автореф. на соискание ученой степени кандидата экономических наук : спец. 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)/ Д. Ю.Сибатулина.- Санкт-Петербург – 2008
5. Аутсорсинг: створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій. Навч. посібник / За ред. проф. Б. А. Анікіна. - М. : Інфра-М, 2003. - 187 с.
6. Филипп Блоштайн, С.Н. Бут. Аутсорсинг технических газов на металлургическом заводе/ Филипп Блоштайн, С.Н. Бут// Steel Times International на русском языке – Сент. 2013. - С.33-35.

References

1. Anykyn B.A. and Rudaya Y.L. (2007), *Outsourcing outsourcing: high technology management [Autorsynh y autstaffynh: visokye tekhnolohyy menedzhmenta: Ucheb. posoby]*, YNFRA-M, Moscow, 288 p.
2. Kheyvud Dzh. Brayan (2004), *Outsourcing in the search for competitive advantage, Trans. from Eng. [Autorsynh: v poyskakh konkurentnykh preymushchestv. Per. s angl.]*, Yzdatel'skyu dom «Vyl'yams», Moscow, 176 p.
3. Ivanilov O.S. (2009), *Ekonomika pidpryyemstva*, Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, 728 p.
4. Sybahatulyna, D. (2008), *Economic mechanism restructured outsourcing companies, Authors thesis [Ekonomycheskyu mekhanizm restrukturyzatsyonnoho autorsynha promishlennikh predpryyatyy: avtoref. dis. soyskanye uchenoy stepeny kandydata ekonomycheskykh nauk : spets. 08.00.05 - ekonomyka y upravlenye narodnym khozyaystvom (ekonomyka, orhanyzatsyya y upravlenye predpryyatyyamy, otraslyamy, kompleksamy: promyshlennost')]*, S.Petersburg.
5. Anikin, B. A. (2003), *Outsourcing and the creation of highly competitive enterprises [Autorsynh: stvorennaya vysokoefektyvnykh i konkurentospromozhnykh orhanizatsiy. Ucheb. posibnyk]*, Ynfra-M, 187 p.
6. Bloshtayn, F. and But, S. (2013, September), *Outsourcing thnicheskih gas at a metallurgical plant [Autorsynh tekhnicheskykh hazov na metallurhycheskom zavode, Steel Times International na russkom yazyke]*, pp.33-35.

Ключові слова: реструктуризація, аутсорсинг, промислові гази, ефективність

Keywords: restructuring, outsourcing, industrial gases, efficiency

Ключевые слова: реструктуризация, аутсорсинг, промышленные газы, эффективность