

4. Sullivan P.H. Profiting from Intellectual Capital. Extracting Value from Innovation / P.H.. Sullivan. – New-York : John Wiley & Sons, 1998. – 336 p.
5. Руус Й. Интеллектуальный капитал. Практика управления. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем – СПб.: Высшая школа менеджмента, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. - 436 с.
6. Bontis N. Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations / N. Bontis – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.2.7427&rep=rep1&type=pdf>
7. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Companies True Value by Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinsson, M.S. Malone– N.Y.: Happer Business, 1997. – 240 p.
8. Кендюхов О.В. Паблік рилейшнз в корпоративному брендінгу: механізм управління та методологія оцінки: моногр. / О.В. Кендюхов, К.Ю. Ягельська – Донецьк: СПД Бабалік А.В. – 228 с.
9. Макаров Д.М. Оценка инвестиционной стоимости объектов интеллектуальной собственности в условиях переходного периода / Д.М. Макаров– М.: РИИС, 1999. - 204 с.
10. Козырев А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А.Н.Козырев, В.Л. Макаров – М.: Интерреклама, 2003. – 352 с.
11. Слободянюк Н.А. Нематериальные активы предприятия как объект управления / Н.А.Слободянюк // Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. – № 3, 2010 – Хмельницький: ХНУ, 2010. – Т1. – С. 205-207.
12. Кравченко С.І. Оцінювання інтелектуального капіталу вищих навчальних закладів / С.І.Кравченко, О.В. Корнева – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/7357/1/Стаття%20Кравченко%20Корнева.doc>
13. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Державна установа "Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України" – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>
15. Біла книга-2 Інтелектуальна власність в інноваційній економіці України. / Дем'яненко О.В., Доровських А.В., Кулаков С.А., Лі А., (упорядкування). — К.: Парламентське вид-во, 2008, — с. 246 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=46689&cat\\_id=46617](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=46689&cat_id=46617)
16. Капітальні інвестиції – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ibd/ibd\\_rik/ibd\\_u/ki\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_u.html)
17. Blaug Ricardo and Lekhi Rohit. Accounting for intangibles: Financial reporting and value creation in the knowledge economy. A Research Report for The Work Foundation's Knowledge Economy Programme – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.researchpublic.com/publications/116-accounting-for-intangibles-financial-reporting-and-value-creation-in-the-knowledge-econom>

**Ключові слова:** нематеріальні активи, витрати, інвестиції, віртуальний капітал, прогнозні моделі.

**Ключевые слова:** нематериальные активы, затраты, инвестиции, виртуальный капитал, прогнозные модели.

**Keywords:** intangible assets, costs, investments, virtual capital, look-ahead models.

УДК 334

#### ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Горова К. О., к.е.н., доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством.** В статті розглянуто сутність та складові антикризового управління підприємством, зміст поняття аутсорсингу та його місце та роль в антикризовому управлінні.

**Горова К. А. Применение аутсорсинга в антикризисном управлении предприятием.** В статье рассмотрены сущность и составляющие антикризисного управления предприятием, содержание понятия аутсорсинга и его место и роль в антикризисном управлении.

**Gorova K.. Application of outsourcing in crisis management.** Essence and components of enterprise crisis management, substance of outsourcing and its part in the crisis management are considered in the article.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України характеризується нестабільністю та відсутністю сталого економічного розвитку, тому багато підприємств опинилися в кризовому стані, що відобразилося як на погіршенні фінансових результатів їх діяльності та спаді виробництва, так і на розмірі надходжень до державного бюджету. Перед підприємствами стоїть завдання пошуку оптимальних форм ведення своєї діяльності та можливостей зниження витрат. Одним з нових способів ведення бізнесу є аутсорсинг, що передбачає передачу непрофільних бізнес-процесів для виконання стороннім організаціям.

Такий захід є ефективним з точки зору перебудови організаційної структури підприємства та зниження його витратків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми антикризового управління останнім часом стають все більш актуальною темою досліджень як вітчизняних так і закордонних вчених, серед яких К. В. Балдин, О. Ф. Бистров, А. В. Рукоусев, О. Бірюкова, Л. А. Бочкова, С. С. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряхновська, О. М. Остапенко, Л. О. Лігоненко та інші [1 - 5]. Дослідження вчених стосуються різних аспектів виявлення кризового стану підприємства та виходу з нього, а саме: фінансової стабільності та фінансового оздоровлення підприємства, ролі інвестицій в антикризовому управлінні, визначення стійкості підприємства, реалізації маркетингових програм, оптимізації управлінських рішень, управління персоналом в кризовій ситуації, реорганізації підприємства. Проте, без уваги залишається впровадження у діяльність підприємства при виведенні його з кризового стану новітніх форм ведення бізнесу, до яких відноситься й аутсорсинг, який на сьогодні все ще залишається не досить популярним серед вітчизняних підприємств. Проблеми та перспективи залучення аутсорингу у діяльність підприємства досліджувалися Б. А. Анікіним, І. Л. Рудюю, Є. Аксьоновим, І. Альтшулером, Е. Андерсоном, Б. Тринклом, С. А. Волчонковим, Т. В. Нікітіною та іншими [6 - 9].

**Визначення невирішеної проблеми.** Недостатньо дослідженою у вітчизняній науці залишається проблема впровадження аутсорсингу у діяльність підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації як засобу виходу з кризового стану або його попередження.

Тому метою статті є визначення місця та ролі аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Внаслідок світової економічної кризи та її поширення у вітчизняну економіку важливим аспектом діяльності підприємства стає розробка антикризових заходів на підприємстві, попередження розповсюдження кризових явищ у діяльність підприємства та виявлення ознак кризи на ранніх стадіях, тобто все більше уваги у практичній діяльності необхідно приділяти антикризовому управлінню.

С. Є. Кован, Л. П. Мокрова та А. Н. Ряхновська визначають антикризове управління як керований процес запобігання або подолання кризи, який відповідає цілям організації, об'єктивним тенденціям її розвитку. На їх думку, антикризове управління - це такий вид управління, в якому відбуваються контрольовані процеси передбачення криз, пом'якшення їх наслідків і використання факторів кризи для розвитку організації [3]. На думку О. М. Остапенко, антикризове управління – це певним чином організований вид менеджменту, який націлений на запобігання та подолання ознак кризового стану підприємства протягом всього його життєвого циклу діяльності, за допомогою добре налагоджених економічних, нормативно-правових, методологічних механізмів [4]. Таким чином автор виділяє період здійснення та засоби, що використовуються при антикризовому управлінні. Л. О. Лігоненко при визначенні антикризового управління виділяє його мету, стверджуючи, що антикризове управління - це спеціальним чином побудована система управління, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення виживання та відновлення життєздатності окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [5].

Б. В. Сидяга визначає антикризове управління як складовий елемент системи управління підприємством, що дає можливість оперативно діагностувати кризовий стан підприємства і упереджено діяти на проблеми, що виникають у вигляді різного роду криз [11].

Метою та завданнями антикризового управління дослідники вважають [3, 10]: передбачення кризи та підготовка до неї; діагностику стану підприємства; перешкоджання небезпечним факторам кризи; управління динамікою розвитку кризи; послаблення негативних наслідків кризи; використання факторів і наслідків кризи для розвитку організації.

Об'єктом антикризового управління називають соціально-економічні системи (організації, підприємства, регіональні економічні структури) [3].

Суб'єктами антикризового управління виступають власники і менеджери підприємств і організацій, економісти і фінансисти, державні органи влади, кредитори, функціональні антикризові менеджери підприємств та консалтингових фірм [3, 5].

Система антикризового управління на підприємстві включає такі складові: управління маркетинговою діяльністю, управління виробничо-господарською діяльністю, управління кадрами, управління фінансово-економічною діяльністю, управління організаційно-економічною діяльністю. Звісно, що при здійсненні антикризового управління може застосовуватися безліч заходів, що торкатиметься багатьох аспектів його діяльності, в тому числі оптимізації організаційної структури та персоналу підприємства, що може бути вирішена за допомогою застосування аутсорсингу.

Термін (англ. «outsourcing» англ.) дослівно означає "використання зовнішніх джерел" і може бути перекладений як "кооперація", "субпідряд" і "делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань". Засновником аутсорсингу можна вважати Г. Форда, який дійшов висновку, що жодна фірма не може досягнути високої ефективності самостійно, тому необхідно передавати окремі функції тим підприємствам, які на них спеціалізуються [12]. Б. А. Анікін та Т. А. Руда визначають аутсорсинг як виконання окремих функцій або бізнес-процесів іншою організацією. Аутсорсинг - це спосіб кооперування, але на відміну від інших способів кооперування – підряду, субпідряду та сервісного обслуговування – аутсорсинг – стратегія управління компанією, а не вид партнерської взаємодії, він передбачає певну реструктуризацію

виробництва корпорації та її зв'язків [6]. Е. Андерсон вважає, що аутсорсинг - це передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. На відміну від послуг сервісу та підтримки, що мають разовий, випадковий характер, на аутсорсинг передаються як правило функції з професійної підтримки безперервної роботи окремих систем і інфраструктури на основі довгострокового контракту [8]. І. Є Матвій стверджує, що аутсорсинг – це спосіб ефективного функціонування підприємства за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі. Аутсорсинг – це спосіб вдосконалення виробничих відносин між підприємствами в умовах ринку [13].

Поширення залучення аутсорсингових послуг обумовлено такими перевагами цієї форми організації бізнесу: зосередження уваги на основному бізнесі; перерозподіл інвестиційного капіталу на користь стратегічно важливої для підприємства діяльності; послуги аутсорсинга надаються безперервно, практично відсутня залежність від об'єктивних і необ'єктивних причин уповільнення або зупинки бізнес-процесів; аутсорсингова угода більш гнучка ніж трудовий контракт зі штатним співробітником; підвищення якості і надійності виконання переданих на аутсорсинг функцій, доступ до передових технологій і знань як наслідок спеціалізації; зменшення операційних витрат за рахунок передачі функцій зовнішньому підряднику; оптимізація чисельності персоналу тощо.

На рис. 1 відображено місце та роль аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством.

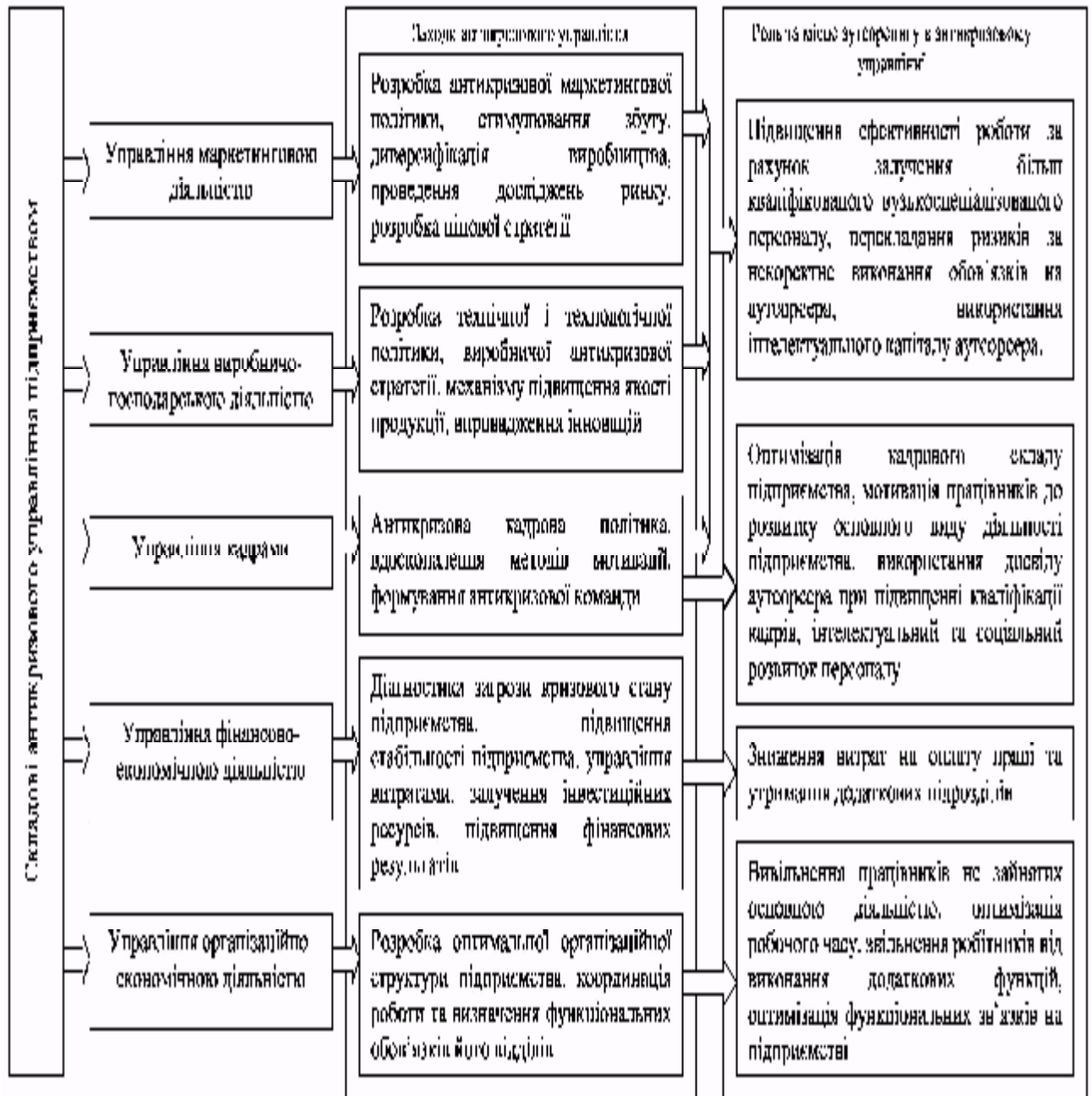


Рис. 1. Місце та роль аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством

**Висновки і пропозиції.** Аутсорсинг, як ефективна форма ведення бізнесу, що підтверджено досвідом його застосування як на іноземних, так і на вітчизняних підприємствах, може бути використаний при антикризовому управлінні підприємством. Залучення аутсорсингу позитивно відобразиться на всіх антикризових заходах підприємства, оскільки дозволить використовувати досвід, зв'язки, інтелектуальний капітал вузькоспеціалізованих фахівців, оптимізувати організаційну структуру підприємства і внутрішньофірмові зв'язки, звільнити персонал від виконання додаткових функцій та сприяти його професійному розвитку, знизити витрати за рахунок скорочення непрофільних підрозділів. Таким чином, залучення аутсорсингу дозволить підприємству скоріше подолати кризовий стан і продовжити стійкий розвиток.

#### Список використаних джерел:

1. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень / К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, А.В. Рукусуев. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. - 316 с.
2. Бирюкова О. Приемы антикризисного менеджмента / О. Бирюкова, Л.А. Бочкова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2008. - 430 с.
3. Кован С.Е. Теория антикризисного управления / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряхновская. - М. : КНОРУС, 2009. - 160 с.
4. Остапенко О.М. Служби контролінгу та антикризового управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах / О.М. Остапенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 4 – С.175-178.
5. Лігоненко Л.О. антикризове управління торговельним підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Л.О. Лігоненко. – Київ, 2001. – 34 с.
6. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 320 с.
7. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И. Альтшулер. - СПб. : Питер, 2009. - 464 с.
8. Андерсон Э. Аутсорсинг в продажах / Э. Андерсон, Б. Тринкл. - М. : Издательство «Добрая книга», 2006. - 416 с.
9. Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты ; под. ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Н. Белоглазовой. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 144 с.
10. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки» / Л.С. Ситник. – Донецьк, 2002. – 39 с.
11. Сидяга Б.В. Управління антикризовою діяльністю сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Б.В. Сидяга. – Київ, 2008. – 27 с.
12. Лисенко Т.І. Передумови виникнення та перспективи застосування аутсорсингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.І. Лисенко // Економічний вісник університету. - 2010. - №14. - С. 85 - 92.
13. Матвій І.Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози / І.Є. Матвій // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ. - 2008. – № 1 (25). – С. 184–189.

**Ключові слова:** антикризове управління, аутсорсинг, ефективність, підприємство

**Ключевые слова:** антикризисное управление, аутсорсинг, эффективность, предприятие

**Keywords:** crisis management, outsourcing, efficiency, enterprise