

Система діагностики кризи базується на використанні результатів антикризового моніторингу як фундаменту, на якому розробляються стратегія й тактика антикризового управління. Для підвищення ефективності антикризового управління загальна послідовність робіт з упровадження системи діагностики кризи повинна включати комплексне обстеження діяльності підприємства за допомогою індикаторів системи діагностики кризи, розробку методичних положень для збору, обробки даних та забезпечення виконання функцій системи діагностики кризи на підприємстві.

Це дає можливість вчасно корегувати раніше розроблені управлінські рішення та мінімізувати економічні втрати при подоланні кризових тенденцій.

Список літератури:

1. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. - 2003. - № 7-8 (32-33). - С. 60-63.
2. Дробишева О.О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня к.е.н. спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами/Дробишева О.О. Кременчук. – 2015. – 23с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк,
4. О. Хіленко. - К. : Київ. нац. торг.-еко. ун-т, 2005. - 377 с.
5. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О. О. Терещенко. - К. : КНЕУ, 2004. - 560 с.
6. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. - 2011. - № 1. - С. 21-24.

2.7. Інноваційні інструменти управління підприємством в умовах кризи

Вступ. Сучасні умови функціонування й розвитку вітчизняної економіки характеризується активним розвитком ринкових відносин та кризових явищ в економіці, що висувають перед підприємствами необхідність оперативної перебудови стратегії позиціонування на займаному ринку, і завдання більш ефективної взаємодії із клієнтами, постачальниками й споживачами.

У цій ситуації актуальним є розробка методичного інструментарію формування й реалізації антикризових програм на основі сучасних інноваційних інструментів управління - аутсорсингу, що дозволить підприємствам вирішити проблеми функціонування й розвитку у ринковій економіці шляхом скорочення витрат, збільшення

пристосовності до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення ризику.

Значний внесок у методологію антикризового управління, формування, розвитку й реалізації діяльності підприємств на основі аутсорсингу внесли Р. Аалдерс, Б.А. Анікін, Д. Брюс, Д.В. Зіньков, О.П. Зозульов, С.О. Календжян, К. Кетлер, Ф.С. Клементс, В.М. Кузнєцов, Ц. Лескі, Д.В. Черемісін, В. Хант, Дж. Б. Хейвуд і інші.

Однак, у цих роботах недостатньо представлений підхід використання аутсорсингу в умовах кризи, при розробці та реалізації антикризових програм. Все це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення теорії й практичних методів антикризового управління на основі аутсорсингу.

Постановка проблеми. *Метою дослідження є визначення передумов та напрямів використання аутсорсингу в системі антикризового управління підприємством в сучасних умовах господарювання.*

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження застосовувалися системний, ситуаційний і процесний підходи, методи наукової абстракції, експертних оцінок, якісного й кількісного аналізу, метод графічного й табличного подання даних й ін.

Результати дослідження. Підвищення конкурентоспроможності і раніше мало велике значення для підприємств, але по мірі розвитку технологій, глобалізаційних процесів, кризових явищ ця проблема стала більш гострою. Забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств можна за рахунок використання методів та інструментів антикризового управління.

Антикризове управління можна визначити як систему управління підприємством, яка має комплексний характер і направлена на запобігання і усунення несприятливих для бізнесу явищ, за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві антикризової стабілізаційної програми, що є багатоплановим комплексом взаємопов'язаних, взаємообумовлених і своєчасних дій (заходів), що охоплюють всі основні чинники бізнесу. Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з подолання (запобігання) кризи, як на підприємстві в цілому, так і в окремих його підсистемах [7].

Одним з напрямів формування антикризових програм підприємств є використання нових підходів та інструментів, найбільш привабливим серед яких є аутсорсинг.

Аутсорсинг – це передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою організацією певних завдань, функцій або процесів, що звичайно не є частиною основної діяльності організації, але, проте, необхідних для

повноцінного функціонування бізнесу шляхом укладення контрактів із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі [1].

Об'єктивною передумовою формування аутсорсингових відносин є розвиток принципів спеціалізації й поділу праці. Дійсно, жодне підприємство апріорі не може мати повний набір внутрішніх можливостей і ресурсів для ефективної реалізації своїх стратегічних цілей. Загострення конкуренції змушує підприємства шукати нові способи організації виробництва з метою скорочення витрат і росту продуктивності, що й приводить у багатьох випадках до розвитку аутсорсингових відносин.

Мета аутсорсингу полягає в фокусуванні зусиль 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. Аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення ризиків [2, 6].

Виходячи з цього, основною функцією комплексних програм на основі аутсорсингу у процедурах планування й управління є підвищення обґрунтованості планових й управлінських рішень. Це ставить відповідні вимоги до значень вихідних даних і процесам їхнього одержання. Склад і зміст аргументації визначаються щораз конкретною ситуацією [5].

Процес прийняття рішення про аутсорсинг може бути поданий наступним чином (рис. 1).

Далі необхідно проаналізувати можливість передачі зазначених бізнесів-процесів на аутсорсинг. У якості основних нормативних показників для формування індексу доцільності аутсорсингу можуть бути обрані наступні показники:

- показник тривалості функціонального циклу;
- показник задоволення попиту;
- показник рівня логістичних витрат;
- показник рівня розвитку персоналу.

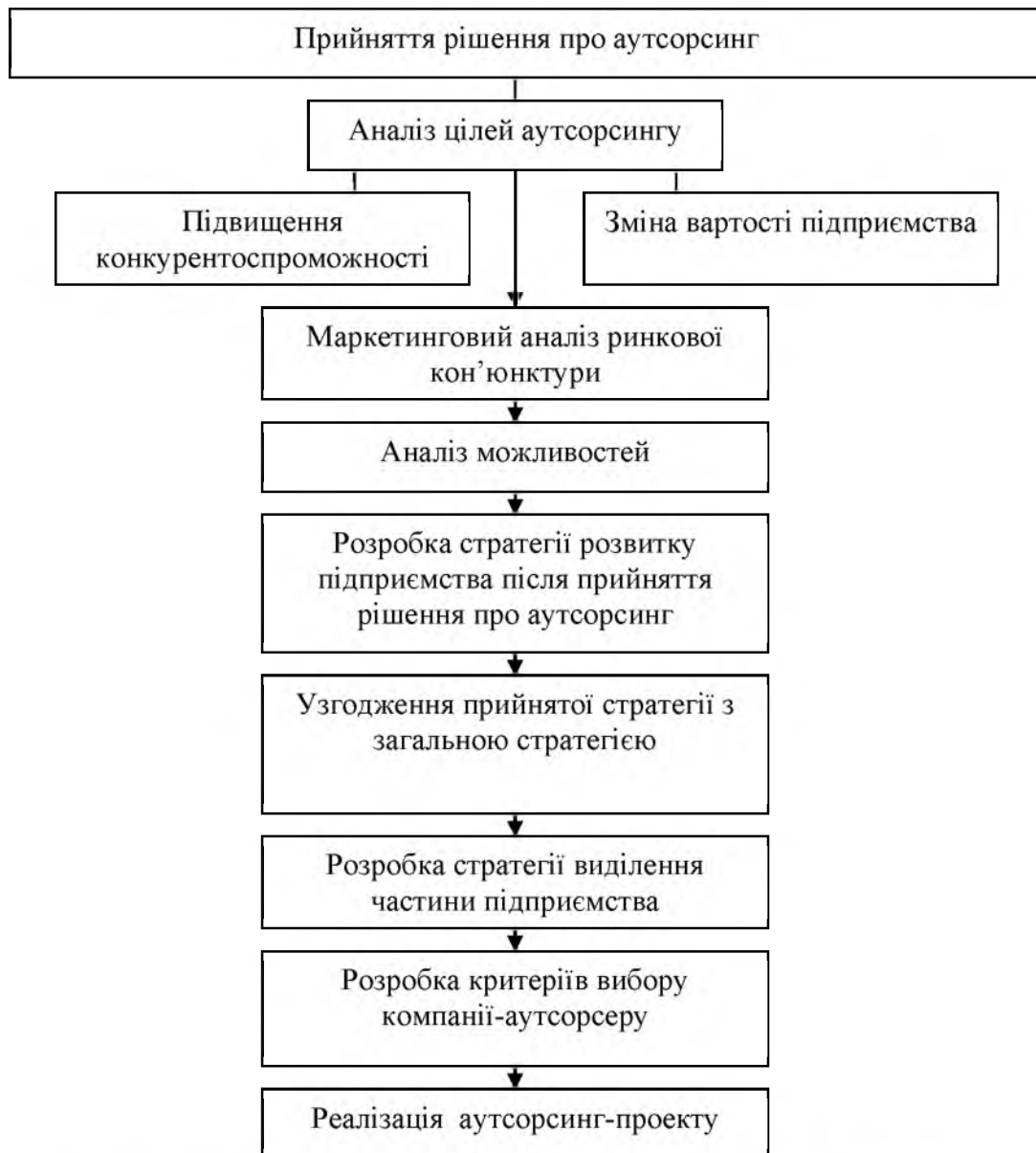


Рис. 1 Процес прийняття рішення про перехід на аутсорсинг

Управління процесом переходу від вихідної моделі до моделі нового стану можна представити як управління аутсорсинг-проектом, що є окремим самостійним проектом організації й характеризується як комплекс взаємозалежних управлінських рішень і заходів щодо обґрунтування, підготовки та впровадження аутсорсингу на підприємствах з метою досягнення певних цілей.

Процес формування й реалізації аутсорсинг-проекта можна представити за допомогою ряду етапів (рис. 2).

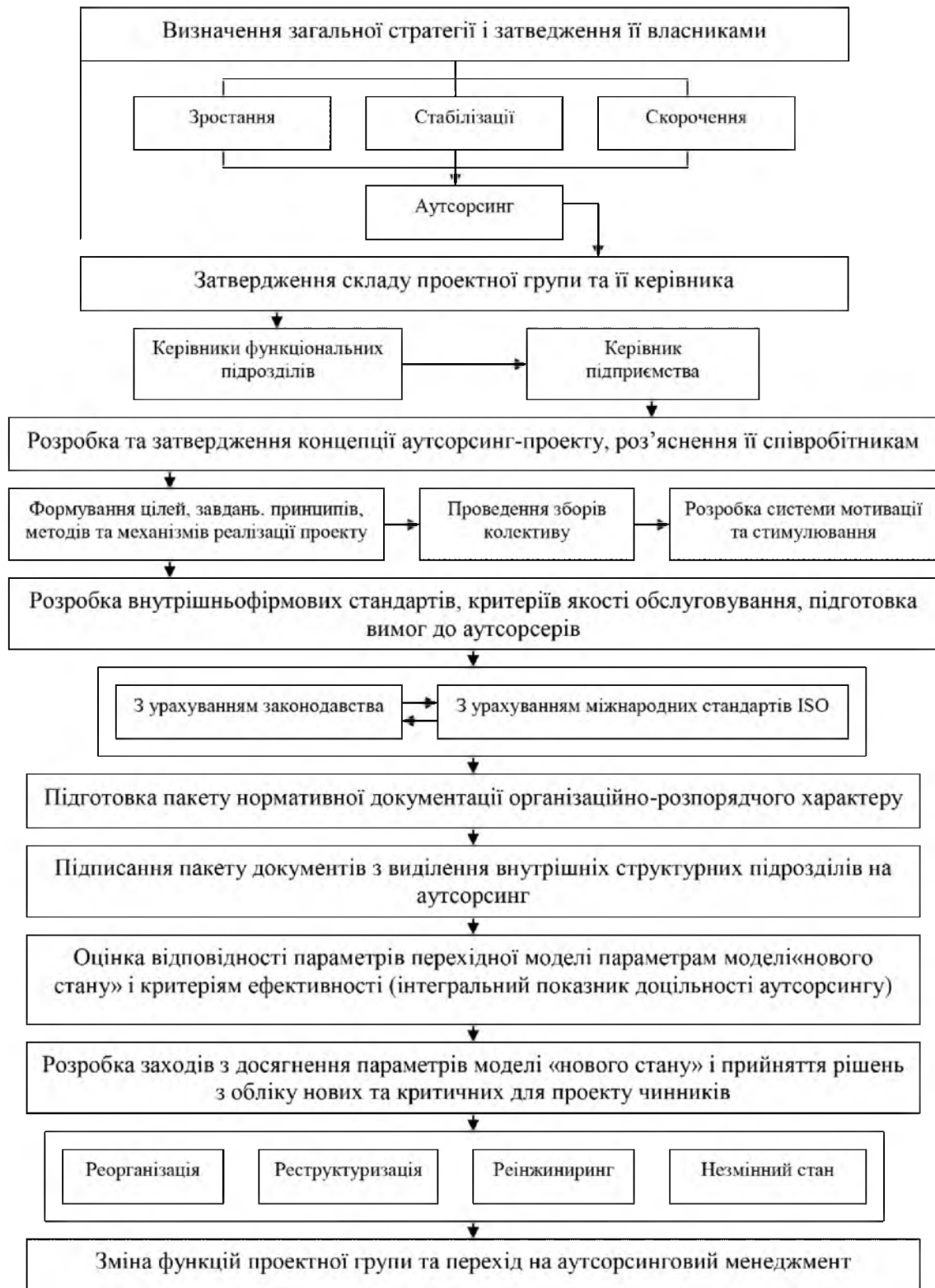


Рис. 2 Етапи управління змінами при реалізації аутсорсинг-проекту

На першому етапі приймається рішення про наступні можливі стратегії – гіперактивної, помірної, комбінованої. При їхньому виборі враховуються загальні вимоги до проведення організаційних змін на підприємстві.

Матриця факторної оцінки договору містить у собі фактори надійності й прийнятності умов договору, десятибальну шкалу оцінки умов договору, розбіг коефіцієнта надійності (η), обумовленому як відношення суми значень балів факторів надійності й прийнятності умов договору ($\sum \eta_i$) до загальної суми факторів, прийнятих для оцінки ($\sum \eta_n$), помноженої на загальну суму балів факторів (n):

$$\eta = \sum \eta_i / n \sum \eta_n \quad (1)$$

При виконанні нерівності $0,7 \leq \eta \leq 1$ ризики вважаються припустимими й можна провадити перехід до етапу укладання договору.

При виконанні нерівності $\eta < 0,7$ ризики не виправдані, перехід до етапу укладання договору не доцільний, варто повернутися до первісного етапу вибору суб'єкта взаємин.

При реалізації аутсорсинг-проекту можливий перехід від раніше обраної стратегії помірно-активної до гіперактивної стратегії, тобто можлива реалізація комбінованої стратегії.

Наступним етапом переходу на аутсоринг є вибір аутсорсера (рис. 3).

Отже, використання аутсорсингових технологій в умовах кризового розвитку підприємств є доцільним, а також дозволяє фокусувати увагу спеціалістів на контрольних і наглядових функціях у сфері захисту конкуренції, підвищити якість роботи на основі використання зовнішніми підрядчиками ефективніших технологій, що в свою чергу може привести до підвищення якості рішень, що ухвалюються в області антикризового управління та реалізації антикризових програм.

Висновки. Аутсорсингова підтримка антикризової програми полягає в розробці та обґрунтуванні напрямів адаптації діяльності підприємств до кризових умов господарювання. Аутсорсинг у кризових умовах сприяє зниженню витрат підприємства; збереженню непрофільних активів; розвитку малих форм підприємництва; розвитку зовнішнього конкурентного середовища.

Для успішного впровадження практики аутсорсингу в діяльність підприємств доцільно використовувати системний підхід щодо передачі реалізації окремих процесів підприємства до компетенції приватних компаній: закріплення єдиних стандартів до використання аутсорсингу у внутрішній документації, чітка структура управління реалізацією аутсорсингу, постійна оцінка результатів застосування аутсорсингу.

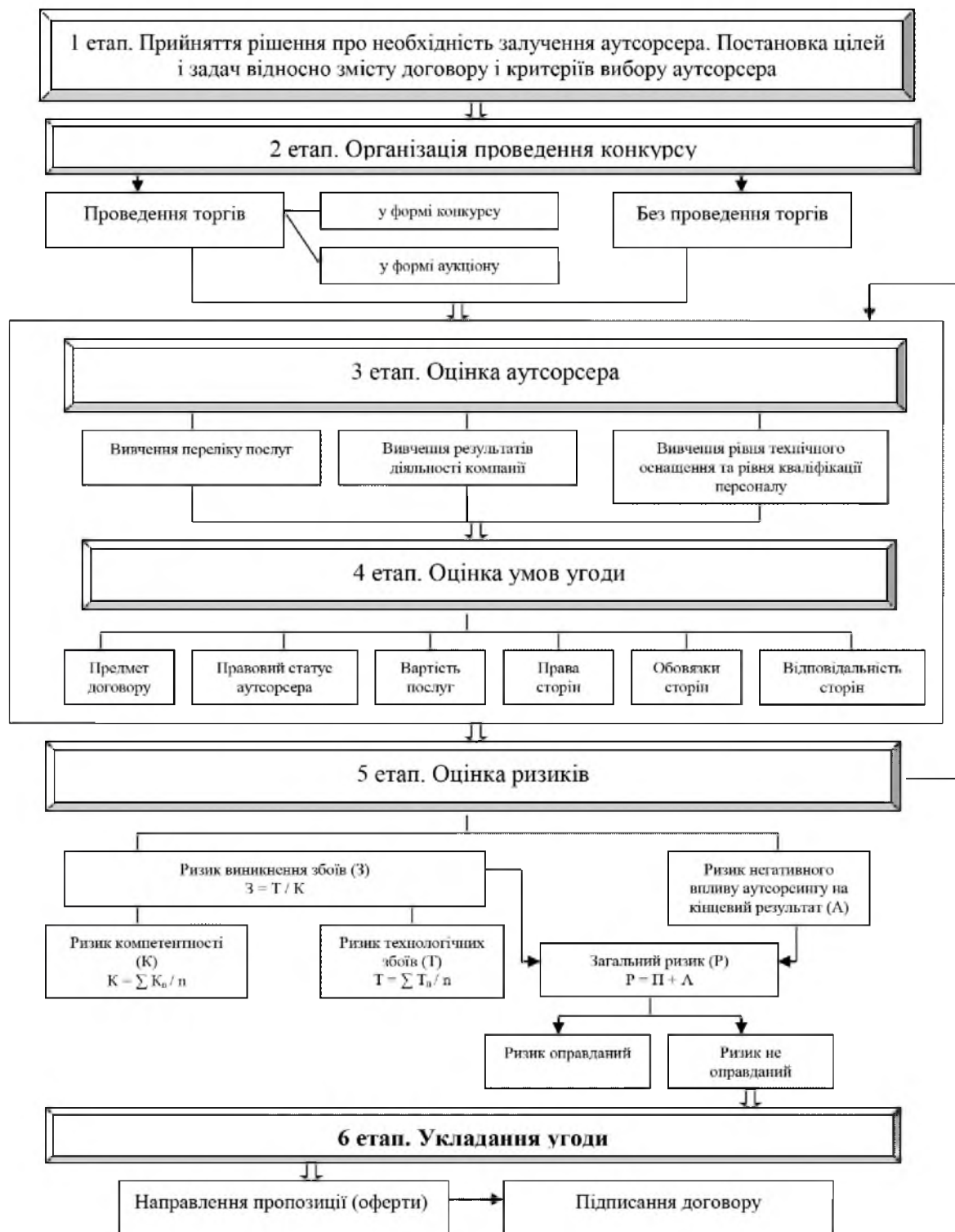


Рис. 3 Стратегія вибору аутсорсера

Список літератур:

1. Аникин Б. Основные аспекты формирования аутсорсинга / Б. Аникин, В. Воронов // Маркетинг. – 2005. – № 4. – С. 107 – 116.

2. Бравар Ж-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л Бравар, Р. Морган. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 260 с.
3. Зозульов О.П. Маркетинг як основа інноваційної діяльності вітчизняних підприємств / О.П. Зозульов, М.Р. Базь, Т.М. Царьова // Маркетинг в Україні. – 2007. – №4 (44) – С. 33–41.
4. Лески Ц. Аутсорсинг как долговременная стратегия / Ц. Лески // Науч. и тех. б-ки. – 2004. – № 5. – С.114–118.
5. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: опыт реформирования российских промышленных предприятий / С.В. Леонтьев, С.А. Масютин, В.Н. Тренев // Вестник научно-технического развития. – 2008. – № 4 (8) – С. 3–35
6. Лігоненко Л.О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л.О. Лігоненко, Ю.Ю. Фролова // Менеджмент. – 2005. – №6. – С. 115 – 125.
7. Лигоненко Л. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение / Л. Лигоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 4(22). – С. 59–62.

2.8. Трансформація стратегії розвитку національної курортно-рекреаційної сфери

Вступ. У сучасній світовій економіці курортні рекреації є однією з найбільш високоприбуткових сфер господарства. Для багатьох країн вона стала не тільки постійно зростаючим джерелом фінансових надходжень, але і за рахунок залучень мільйонів туристів починає більш активно розвиватися інфраструктура цих територій, створюючи нові додаткові робочі місця. Україна володіє потужним курортно-рекреаційним потенціалом, ефективне освоєння якого може принести реальну економічну вигоду. Тому рекреаційна сфера в процесі ринкової трансформації економіки повинна зайняти одне з провідних місць в структурі господарського комплексу країни [1].

Однак, незважаючи на багату курортно-рекреаційну ресурсну базу і широку мережу суб'єктів туристичної діяльності, в Україні досі відсутня чітка сучасна стратегія розвитку курортів, що відповідає загальносвітовим і європейським нормам. Як правило, стратегії функціонування і розвитку курортно-рекреаційних комплексів мають локальний характер і орієнтовані, в першу чергу, на індустрію відпочинку і, тільки потім на відновлення і лікування. В результаті, за рівнем розвитку курортно-туристичної індустрії Україна займає одне з останніх місць у Європі, а ступінь відповідності діяльності її курортної сфери екологічним вимогам до стану навколишнього природного середовища та культурно-історичної спадщини досить низька.