

Makarova, M. V. "Informatsiini i merezhni tekhnologii: otsinka produktyvnosti na makrorivni" [Information and network technology: assessment of performance at the macro level]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10 (2006): 56-60.

Netsvetaiev, V. A., Kochura, Ye. V., and Maneliuk, L. A. *Efektivnist informatsiinykh system* [The effectiveness of information systems]. Dnipropetrovsk: NHU, 2014.

Samoilenko, L. B. "Zastosuvannia tekhnologii elektronnoi komertsii dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [The use of e-commerce technologies to enhance the competitiveness of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3997>

Shaleva, O. I. *Elektronna komertsiiia* [E-commerce]. Kyiv: Tsen-tr uchbovoi literatury, 2011.

Vinarnik, L. S., and Shchedrin, A. N. "Onlaynovyy elektronnyy biznes: sushchnost i pokazateli funktsionirovaniya, razvitiya" [Online e-business: the nature and functioning of the indicators of development]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (29) (2005): 91-96.

Yarova, I. O., and Berezin, O. V. "Metodolohichni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti vprovadzhennia Internet-tekhnologii u prosuvanni tovaropotokiv" [Methodological approaches to effectiveness of the implementation of Internet technologies in promoting trade flows]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 12 (78) (2007): 208-216.

УДК 338

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІТ

© 2015 ЧИЖОВ В. А.

УДК 338

Чижов В. А. Основні напрямки антикризового управління у сфері ІТ

Метою статті є аналіз основних напрямків антикризового управління у сфері ІТ. Визначено поняття «кризис-менеджмент», «план безперервної діяльності». Розглянуто напрями управління підприємством під час кризи. Заперечується підхід до визначення кризи на підприємстві з точки зору аналізу виключно фінансового стану господарюючого суб'єкта, коли на перший план виносяться або реальне погіршення фінансових показників, або прогноз зниження прибутковості. Стверджується, що аналіз кризи на підприємстві має бути комплексним, спрямованим на виявлення та усунення внутрішніх факторів кризи, розробку комплексу планів попереднього реагування на виникнення надзвичайних ситуацій і постійний моніторинг та аналіз зовнішніх факторів впливу на роботу організації. Розглянуто підходи до управління ІТ-структурами в кризовий період шляхом оптимізації роботи внутрішньої ІТ-структури на основі впровадження процесів COBIT, що забезпечує бізнес актуальною інформацією в потрібний час з відповідним рівнем безпеки, чи ITSM, яка орієнтована на надання послуг швидше, дешевше та якісніше за своїх конкурентів. Також обґрунтовано доцільність передачі окремих ІТ-процесів в управління аутсорсинговим компаніям.

Ключові слова: криза на підприємстві, кризис-менеджмент, план безперервної діяльності, ІТ-процеси, аутсорсинг.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Чижов Вадим Анатолійович – аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)
E-mail: v_chyzhov@ukr.net

УДК 338

Чижов В. А. Основные направления антикризисного управления в сфере ИТ

Целью статьи является анализ основных направлений антикризисного управления в сфере ИТ. Определены понятия «кризис-менеджмент», «план непрерывной деятельности». Рассмотрены направления управления предприятием во время кризиса. Отрицается подход к определению кризиса на предприятии с точки зрения анализа исключительно финансового состояния хозяйствующего субъекта, когда на первый план выносятся или реальное ухудшение финансовых показателей, или прогноз снижения доходности. Утверждается, что анализ кризиса на предприятии должен быть комплексным, направленным на выявление и устранение внутренних факторов кризиса, разработку комплекса планов предварительного реагирования на возникновение чрезвычайных ситуаций и постоянный мониторинг и анализ внешних факторов влияния на работу организации. Рассмотрены подходы к управлению ИТ-структурами в кризисный период путем оптимизации работы внутренней ИТ-структуры на основе внедрения процессов COBIT, что обеспечивает бизнес актуальной информацией в нужное время с соответствующим уровнем безопасности, или ITSM, ориентированной на предоставление услуг быстрее, дешевле и качественнее своих конкурентов. Также обоснована целесообразность передачи отдельных ИТ-процессов в управление аутсорсинговим компаниям.

Ключевые слова: кризис на предприятии, кризис-менеджмент, план непрерывной деятельности, ИТ-процессы, аутсорсинг.

Рис.: 1. **Библ.:** 12.

Чижов Вадим Анатольевич – аспирант, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)
E-mail: v_chyzhov@ukr.net

UDC 338

Chyzhov V. A. The Main Directions of Crisis Management in the IT-Sphere

The article is aimed at analyzing the major directions of crisis management in the IT-sphere. The concepts of «crisis management», «business continuity plan» have been defined. Directions of enterprise management in times of crisis have been considered. The article rejects the approach to defining crisis at enterprise from the point of view of analysis of the economic entity's financial status exclusively, when in the foreground either the actual deterioration in financial performance, or forecast of a declining profitability is presented. It is specified that analysis of crisis at enterprise must be integrated, aimed at the identification and removal of internal factors of the crisis, developing a set of preliminary plans for responding to emergencies and ongoing monitoring together with analyzing external factors of influence on the work of organization. Approaches to the management of IT-structures in crisis period have been considered through optimizing the work of internal IT-structure on the basis of implemented COBIT processes, which supplies business with relevant information timely and with the appropriate level of security, or ITSM processes that are oriented to provide service faster, cheaper and better as the competitors. Also the expedience of transfer of the management of individual processes to outsourcing companies has been substantiated.

Keywords: crisis at the enterprise, crisis management, business continuity plan, IT-processes, outsourcing.

Fig.: 1. **Bibl.:** 12.

Chyzhov Vadym A. – Postgraduate Student, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03680, Ukraine)
E-mail: v_chyzhov@ukr.net

Будь-яке підприємство з моменту свого створення зіштовхується з цілим рядом проблем, які можуть спровокувати гостру кризу, що призведе до різкого погіршення показників економічної діяльності. Кризи можуть виникнути на будь-якому етапі її життєвого циклу і потребують швидкого та професійного реагування. Особливо це стосується ІТ-сфери, де, за поширеною думкою, кризові явища стали перманентною складовою менеджменту ІТ-процесів [12].

Проблема дослідження специфіки кризи та кризового менеджменту знайшла своє відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Варто відзначити окремих з них, як теоретиків так і практиків, чії роботи були покладені в основу при написанні даної статті: А. Градов, Л. Лігоненко, Б. Анікін, К. Медсен, Н. Платц, М. Пустовий, А. Разумовський.

Метою статті є аналіз основних напрямків антикризового управління у сфері ІТ.

Питання напрямів управління кризою на підприємстві, так само як і загалом визначення поняття кризис-менеджменту, є неоднозначним і дискусійним, зокрема в підходах вітчизняних та іноземних авторів.

Лігоненко Л. О. під антикризовим управлінням розуміє «спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства» [8, с. 37].

Градов А. П. трактує антикризове управління на підприємстві як «сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження» [11 с. 84].

К. Медсен і Н. Платц визначають, що «криза – це незапланована подія з потенційно негативними наслідками, що загрожують існуванню організації через руйнування внутрішніх або зовнішніх структур, або впливаючи на правомірність її існування, яка вимагає прийняття негайних рішень» [4].

Вітчизняні джерела, розглядаючи напрямки антикризового управління, в основному зосереджується на моніторингу фінансової діяльності підприємства – фінансових результатів господарської діяльності, майновому стані, показниках ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності, ділової активності, рентабельності тощо. Таким чином, ідентифікуючи кризу як загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприєм-

ства, його діяльність в неприбутковій зоні або брак у фірми потенціалу для успішного функціонування.

Однак, на нашу думку, виносити фінансовий стан підприємства на перший план як індикатор кризи на підприємстві, беручи за основний критерій чи то реальне погіршення фінансових показників, чи то прогноз зниження прибутковості, є недоцільним. Аналіз має бути більш комплексним, спрямованим на виявлення та усунення внутрішніх факторів кризи, розробку комплексу планів попереднього реагування на виникнення надзвичайних ситуацій та постійний моніторинг та аналіз зовнішніх факторів впливу на роботу організації.

Варто зауважити, що чим краще компанія підготовлена до початку настання кризової ситуації, тим менше часу їй необхідно для реагування. Основним інструментом кризис-менеджменту, спрямованого на забезпечення готовності до несприятливих подій, є план безперервності діяльності – ВСП (*Business Continuity Plan*). Важливою умовою ВСП є охоплення усіх ризиків підприємства, а також координація внутрішніх та зовнішніх дій, тобто взаємодій з контрагентами. Він регламентує дії персоналу в разі виникнення несприятливої події, спрямовує його зусилля на мінімізацію негативних наслідків, прискорення відновлення працездатності та зниження збитків. Треба відзначити, що в західній практиці кризис-менеджменту вивчення підходів до розробки ВСП виділяється в окрему дисципліну.

Відповідно до визначення Інституту *SANS, Business Continuity* належить до діяльності, необхідної для підтримки життєздатності та функціонування підприємства в період зміни або призупинення нормального функціонування [2].

Згідно зі словником *Business Continuity Institute* план безперервної діяльності (ВСП) – це набір процедур та інформації, що розроблені, зібрані та збережені з метою швидкого застосування у випадку надзвичайної події чи катастрофи [1].

Проте, ми переконані, що для впровадження та розробки таких планів має бути створена відповідна команда, яка зможе ефективно та якісно проаналізувати поточний стан діяльності підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, ризик-фактори, спрогнозувати та розробити можливі сценарії кризи на основі внутрішніх факторів як самостійних чинників кризи, так і під впливом зовнішніх, розробити дієві ВСП на випадок надзвичайних подій.

Якщо ж такі попереджувальні кроки не були зроблені, і криза все ж таки настала, все одно її подолання буде неможливим без створення ефективної команди кризових менеджерів – фахівців, зобов'язаних вивести те чи інше підприємство з кризового стану шляхом використання відповідних технологій і процедур управління. Як правило, ініціатором створення таких груп є керівництво компанії. Основним завданням такої команди є попередження незворотних наслідків кризового стану підприємства завдяки його чіткій ідентифікації, аналізу і діагностиці основних причин його формування, розробці та реалізації концепції відродження нормального функціонування підприємства з одночасним онов-

ленням. Адже кожна кризова ситуація, демонструючи очевидні загрози подальшому існуванню підприємства, одночасно містить в собі прихований потенціал позитивних можливостей: організаційних змін, очищення від боргів, фінансового і кадрового зміцнення, технологічного розвитку тощо.

Однак основним чинником обрання напрямків управління компанією в період кризи має бути врахування специфіки її функціонування та діяльності. Так, провідні менеджери ІТ відзначають, що поняття кризи на підприємстві, за умови ефективного кризис-менеджменту в контексті відношення до ІТ-процесів, може розглядатися як позитивне явище. Ми розділяємо такі погляди, які мають практичне підтвердження в контексті імплементації нових антикризових управлінських підходів. На думку М. Пустового: «...будь-яка криза відкриває більше можливостей для талановитих і неординарних людей. Інформаційні технології під час кризи повинні отримати імпульс до розвитку, як наука під час світової війни. Гостра нестача фінансів залишає право на існування тільки реальним інвестиційним проектам, які мають інноваційну складову. Крім нових можливостей, криза очищує бізнес від нежиттєздатних структур» [9]. Схожої думки, що «криза – це найкращий час для успішної трансформації та запровадження інноваційних управлінських підходів» дотримується А. Разумовський [10]. У своїх статтях автори розкривають два основні підходи до управління ІТ-структурами у кризовий період: посилення ролі внутрішньої ІТ-структури через дотримання загальноприйнятих міжнародних стандартів управління ІТ-службами та їх імплементації в усій бізнес-структурі; передача частини чи всіх ІТ-процесів організації на аутсорсинг [12].

Перший підхід передбачає використання процесів COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology* – Задачі інформаційних і суміжних технологій) та ITSM (*IT Service Management* – управління ІТ-послугами) для оптимізації роботи ІТ-структур організації з їх подальшою імплементацією в управлінні іншими бізнес-процесами [12].

Американський підхід COBIT – відкритий ІТ-стандарт, який, своєю чергою, містить ряд документів зі стандартами щодо оптимізації управління ІТ-аудитом та ІТ-безпекою. По суті, мова йде про повну інтеграцію ІТ-структури в організацію з метою надання бізнесу актуальної інформації в потрібний час із забезпеченням відповідної безпеки.

Британський підхід ITSM – підхід до управління та організації ІТ-сервісу, спрямований на задоволення потреб бізнесу. Управління ІТ-послугами реалізується їх постачальниками шляхом використання оптимального поєднання людей, процесів та інформаційних технологій. Для сприяння реалізації підходу до управління ІТ-послугами використовується серія документів ITIL (*Infrastructure Library* – бібліотека інфраструктури інформаційних технологій, яка описує одні з найкращих із застосовуваних на практиці способів організації роботи підрозділів або компаній, що займаються наданням послуг у галузі інформаційних технологій) [7]. На відміну

від більш традиційного технологічного підходу ITSM рекомендує зосередитися на клієнті та його потребах, на послугах, що надаються користувачеві інформаційних технологій, а не на самих технологіях. При цьому організація надання послуг та наявність заздалегідь обумовлених в угодах про рівень послуг параметрів ефективності дозволяє ІТ-відділам надавати якісні послуги, вимірювати і покращувати їх якість [7].

У бібліотеці описано весь набір процесів, необхідних для того, щоб забезпечити постійну високу якість ІТ-сервісів. На даний час існує три версії бібліотеки, проте сьогодні в основному використовуються останні дві версії. ITIL версії 2 складається з двох книг: «Надання послуг» («*Service Delivery*») і «Підтримка послуг» («*Service Support*»); ITIL версії 3 складається з п'яти книг: *Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation, Continual Service Improvement*.

Зазначені процеси повністю відображають основні підходи до управління бізнес процесами в цілому, тому за умов успішного застосування в рамках ІТ-структури можуть впроваджуватись в рамках всієї організації.

Ще один підхід, спрямований на скорочення ІТ-витрат – ІТ-аутсорсинг – часткова або повна передача робіт з підтримки, обслуговування та модернізації ІТ-інфраструктури в руки компаній, що спеціалізуються на абонентському обслуговуванні організації та мають штат фахівців різної кваліфікації. Для них виконання подібних робіт є профільним напрямком діяльності.

Багато дослідників пов'язують появу аутсорсингу саме з розвитком інформаційних систем і технологій, однак це не єдина думка. Згідно з іншими джерелами, виникнення аутсорсингу датують 70-ми роками ХХ ст. і пов'язують з автомобільним бізнесом. Існує також думка, що аутсорсинг виник у середовищі юридичних фірм, що функціонують в країнах, законодавство яких засновано на прецедентному праві. На сьогоднішній день світовий ринок аутсорсингових послуг має стійку тенденцію до зростання, обсяг якого вже перевищив 100 млрд дол. США (рис. 1).

Так чи інакше, незважаючи на широке поширення аутсорсингу в сучасному бізнесі та поглинання цією технологією управління все більшого числа сфер діяльності, статистика показує його превалювання в галузі інформаційних систем і технологій, що включає в себе всі види діяльності, пов'язані з організацією та управлінням інформаційними ресурсами, що обумовлюється стійкими тенденціями зростання обсягу інформаційних послуг у всіх сферах економіки і бізнесу, підвищенням вимог до рівня якості даних послуг, який можуть забезпечити лише фахівці [6].

Чинники розвитку, можливості та обмеження ІТ-аутсорсингу. При прийнятті рішення про використання ІТ-аутсорсингу різними організаціями-замовниками насамперед виникає питання, в яких випадках це необхідно, можливо і, нарешті, доцільно. Основні чинники використання ІТ-аутсорсингу, які тісно взаємопов'язані з причинами його застосування, такі.

1. *Професійний.* Причини зосередження професійних ресурсів у ІТ-аутсорсера – системність роботи з ти-

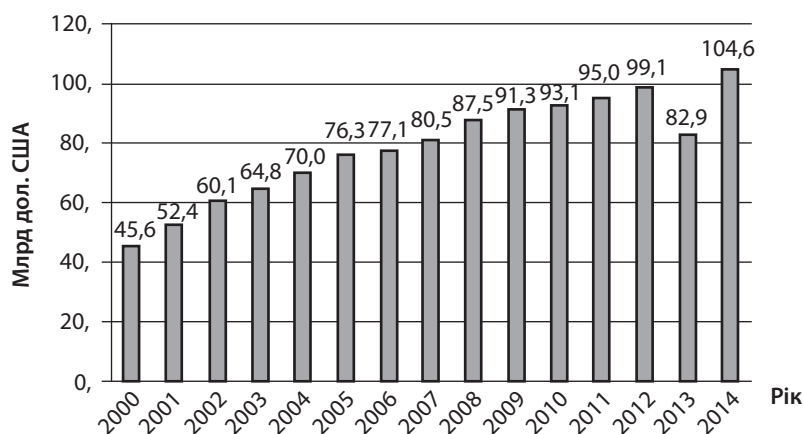


Рис. 1. Світовий ринок аутсорсингових послуг 2000–2014 рр. (млрд дол. США) [5]

повими, але іноді відмінними корпоративними бізнес-процесами. Наприклад, використання серверів під управлінням таких операційних середовищ, як Windows, Unix або MacOS, вимагає залучення працівників різної спеціалізації організацією-замовником, збільшує бюджет ІТ-відділу і навіть може викликати збій в роботі.

2. *Виробничо-технологічний.* Найбільш типова реалізація виробничо-технічного фактора ІТ-аутсорсингу в області обслуговування мережевої інфраструктури. На цьому ринку діють великі консалтингові компанії, спеціалізовані ІТ-компанії, системні інтегратори, великі виробники обчислювальної техніки. На сьогоднішній день екстрамережі все більшою мірою замінюють виділені корпоративні мережі.

Інший різновид виробничо-технічного фактора ІТ-аутсорсингу – розробка для підприємств автоматизованих корпоративних інформаційних систем з їх подальшим обслуговуванням. Через цю стадію зазвичай проходять програмні комплекси, орієнтовані на великих замовників, які розвиваються від замовлення унікальної розробки до стандартного масового продукту.

3. *Фінансово-адміністративний.* Відповідно з цим фактором виникла, отримала подальший розвиток і має стійкі тенденції до зростання класична і найбільш розвинена у світі форма ІТ-аутсорсингу. Якщо замовником є корпорація, що знаходиться в критичному положенні, то аутсорсинг може полягати в запрошенні тимчасової команди антикризових керівників. Успішні корпорації частіше вдаються до фінансового ІТ-аутсорсингу у формі лізингу.

4. *Географічний.* Останнім часом даний фактор найбільш популярний серед інших причин використання ІТ-аутсорсингу. Традиційно Індія, Філіппіни і Китай вважаються глобальними ІТ-аутсорсинг концентраторами. Завдяки тому, що багато офшорних ІТ-проектів направляються в ці країни, такий вид ІТ-аутсорсингу став відомий як «офшорне програмування».

Для України регіон ЦСЄ в даний час привертає не менше уваги. За даними Асоціації аутсорсингу Центральної та Східної Європи (СЕЕОА), у 16 країнах регіону зосереджено близько 5000 компаній з більш ніж 100 000 фахівців, що працюють в індустрії ІТ-аутсорсингу послуг з розробки програмного забезпечення [3].

Ринок ЦСЄ, розділяють на три групи:

- ✦ *перша* – Україна, Румунія, Польща, Білорусь – безперечні лідери за темпами зростання ринку ІТ-аутсорсингових послуг і числа ІТ-фахівців, забезпечуючи близько 80% ІТ-аутсорсингових послуг в регіоні, яким великі компанії воліють передавати свої великі проекти;
- ✦ *друга група* – ринки, що розвиваються, до яких належать Болгарія, Сербія, Словаччина і т. ін.;
- ✦ *третья група* – країни, географічно близькі до деяких західних країн, наприклад, багато німецьких компаній передають на аутсорсинг свої ІТ-проекти в Чеську Республіку, а багато французьких компаній співпрацюють з румунськими постачальниками через мовні подібності; такі країни як Хорватія, Молдова, Латвія, Словенія та Албанія, залучають проекти з конкретними вимогами до мови або на основі особистих контактів [3].

Чинники розвитку ІТ-аутсорсингу тісно пов'язані з виявленням переваг та обмежень використання ІТ-аутсорсингових технологій у діяльності організацій-замовників, які концентруються в сукупності критеріїв вибору ІТ-аутсорсингу. Для конкретних організацій це питання звужується до дилеми: робити самому або віддати на сторону.

ВИСНОВКИ

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можемо відзначити, що успішний розвиток ІТ-компанії в період кризи, перш за все, залежить від правильно обраної стратегії кризового ІТ-менеджменту. Для компанії у сфері ІТ криза здебільшого може мати позитивний ефект, який полягає в тому, що компанія здатна здійснити зміни, які не вважала за доцільне зробити у період стабільності, що в умовах наддинамічного розвитку ринку ІТ є вкрай необхідним. Залежно від специфіки діяльності ІТ-структури у світовій практиці поширені два основні підходи оптимізації ІТ-бізнесу в кризовий період: імплементація у роботі структури систем COBIT чи ITSM. Перша забезпечує бізнес актуальною інформацією в потрібний час з відповідним рівнем безпеки. Друга – орієнтована на надання послуг швидше, дешевше та

якісніше за своїх конкурентів. Інший підхід – передача на управління всіх або частини ІТ-процесів аутсорсинговій компанії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. General Business Continuity Terms. BCM Institute and Standards Glossary [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.bcmpedia.org/wiki/Business_Continuity_Management_BCM_Glossary

2. Introduction to Business Continuity Planning / SANS Institute InfoSec Reading Room [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.sans.org/reading-room/whitepapers/recovery/introduction-business-continuity-planning-559>

3. IT outsourcing in CEE [Electronic resource]. – Mode of access : <http://ceeo.org/news/ceeo-news/it-outsourcing-in-cee/>

4. **Madsen K.** Crisis Management in IT Projects / K. Madsen, N. B. Platz [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.itu.dk/iris29/IRIS29/5-3.pdf>

5. The Statistics Portal [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

6. **Аникин Б. А.** Аутсорсинг: создание высокоэффективных конкурентоспособных организаций : учебное пособие / Б. А. Аникин. – М. : Инфра-М, 2003. – 192 с.

7. Вільна енциклопедія Wikipedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/IT-аутсорсинг>

8. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.

9. **Пустовой М.** Преимущества аутсорсинга в условиях кризиса / М. Пустовой // Директор. – 2009. – № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ospr.ru/cio/2009/11/7692425>

10. **Разумовский А. В.** ИТ в условиях кризиса / А. В. Разумовский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/?article=671

11. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

12. **Чижов В. А.** Теоретико-методологічні підходи до управління ІТ-процесами в умовах кризи / В. А. Чижов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3757>

Науковий керівник – Павленко І. А., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Київського національного економічного університету

REFERENCES

Anikin, B. A. "Autsorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh konkurentosposobnykh organizatsiy" [Outsourcing: the creation of highly competitive organizations]. M.: INFRA-M, 2003: 192.

Chyzhov, V. A. "Teoretyko-metodolohichni pidkhody do upravlinnia IT-protsesamy v umovakh kryzy" [Theoretical and methodological approaches to the management of IT processes in a crisis]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3757>

"General Business Continuity Terms. BCM Institute and Standards Glossary". http://www.bcmpedia.org/wiki/Business_Continuity_Management_BCM_Glossary

Gradov, A. P. et al. *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy* [Strategy and tactics of anti-crisis management firm]. St. Petersburg: Spetsialnaya literatura, 1996.

"IT outsourcing in CEE". <http://ceeo.org/news/ceeo-news/it-outsourcing-in-cee/>

"Introduction to Business Continuity Planning" SANS Institute InfoSec Reading Room. <https://www.sans.org/reading-room/whitepapers/recovery/introduction-business-continuity-planning-559>

Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., and Khilenko, O. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management]. Kyiv: KN-TEU, 2005: 377.

Madsen, K., and Platz, N. B. "Crisis Management in IT Projects". <http://www.itu.dk/iris29/IRIS29/5-3.pdf>

Pustovoy, M. "Preimushchestva autsorsinga v usloviyakh krizisa" [Benefits of Outsourcing in times of crisis]. *Direktor*. <http://www.ospr.ru/cio/2009/11/7692425>

Razumovskiy, A. V. "IT v usloviyakh krizisa" [IT in the crisis]. http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/?article=671

The Statistics Portal. <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>

Vilna entsyklopediia Wikipedia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/IT-аутсорсинг>