

#### Список использованных источников

1. Новые бренды на рынке мясной продукции – важный фактор конкурентной борьбы / Н. Ф. Небурчилова [и др.]. – // Все о мясе [Электронный ресурс]. – 2014. – №6. – Режим доступа: <http://docplayer.ru/26640253-Novye-brendy-na-rynke-myasnoy-produkcii-vazhnyy-faktor-konkurentnoy-borby.html>.
2. Райс, Л. 22 закона создания брэнда / Л. Райс, Э. Райс; пер. с англ. Ю. Г. Кирьяка. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2003. – 149 с.
3. Огилви Д. Огилви о рекламе / Д. Огилви. – М. : Эксмо, 2003. – 232 с.

**Бурачек И. В.**, к.э.н., доцент

Государственный университет «Житомирская политехника»,  
г. Житомир, Украина  
[igor\\_burachek@ukr.net](mailto:igor_burachek@ukr.net)

**Ярмолук Д. И.**, ассистент

Государственный университет «Житомирская политехника»,  
г. Житомир, Украина  
[dina.yarmolyk@gmail.com](mailto:dina.yarmolyk@gmail.com)

### РЕАЛИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГА ПРЕДПРИЯТИЯМИ СФЕРЫ ТУРИЗМА

Обострение конкуренции в туристической сфере доказывает недостаточность владения только ресурсным потенциалом для осуществления эффективной экономической деятельности и развития любого предприятия. Развитие туристической отрасли является сложным динамическим процессом, который ориентирован на взаимодействие всех участников внутренней и внешней среды в условиях своевременной и постоянной реакции на ее изменения. Кроме факторов, влияющих на сбалансированность и эффективность использования туристического потенциала, важным является поиск перспективных направлений управления бизнесом для предприятий туристической индустрии, к которым можно отнести аутсорсинг. Механизм управления с применением аутсорсинга позволит обеспечить согласованное взаимодействие элементов всей системы управления туристическими предприятиями.

Туризм является отраслью, компоненты которой определяются в момент потребления услуг посетителями. Посетитель потребляет целый пакет услуг, производимых большим количеством поставщиков. Поставщики туристских услуг конкурируют друг с другом. Однако они вынуждены в определенной степени кооперироваться, когда потребитель нуждается в дополнительных услугах или пакете услуг. Именно поэтому новые туристские структуры маневрируют между конкуренцией и кооперацией поставщиков. Эта тенденция соответствует закономерностям экономики: дальнейшему углублению специализации, опережающем развитии сферы услуг.

Именно поэтому применение аутсорсинга в хозяйственной деятельности предприятий получило распространение, сущность которого заключается в передаче сторонней организации части функций, которые она может выполнить лучше [1, с. 288]. Но внедрению аутсорсинга в практику туризма не уделяется значительное внимание. Существует необходимость в изучении сфер и перспектив применения аутсорсинга в туризме и создании алгоритма выбора партнеров при планировании развития дальнейшей деятельности с его использованием [2, с. 12]. Аутсорсинг как бизнес-модель применяется при размещении длительных заказов на получение от других предприятий необходимых услуг или при передаче каких-либо функций сторонней фирме [3].

Аутсорсинг дает возможность охватить все сферы деятельности современного предприятия, включая основные производственные процессы. Неизменной для предприятия остается лишь ее ключевая специализация: предоставление туристических услуг. Опыт и квалификация специалистов организаций, выполняющих функции аутсорсера, существующая система знаний и умений, уникальное оборудование и технологии создают основу незаурядности внутренних бизнес-процессов и являются залогом успеха долгосрочной конкурентоспособности туристических предприятий.

Исследования показывают, что аутсорсинг в сфере туризма используется не так часто, как в других сферах экономики. В случае осуществления туроператорского бизнеса возможен аутсорсинг непосредственного сотрудничества с поставщиком туристических услуг; реализация туров через туристические агентства; обслуживание офисов; юридические, транспортные, бухгалтерские, информационно-технические услуги; маркетинговые исследо-

вания; аутсорсинг персонала.

Гостиничный бизнес направлен на передачу на аутсорсинг отдельных направлений деятельности: обслуживание территории отеля; охрану отеля и его территории; функции туроператора; экскурсионные функции; организация любых мероприятий; бронирование мест; юридические, транспортные, бухгалтерские, информационно-технические услуги; проведение аудита, маркетинговых исследований.

Реализуя деятельность на экскурсионном обслуживании, на аутсорсинг можно передавать организацию отдыха; экскурсионное обслуживание на местах; юридические, транспортные, бухгалтерские, информационно-технические услуги; проведение аудита, маркетинговых исследований; аутсорсинг персонала.

Важно рассмотреть основные разновидности аутсорсинга в сфере туризма с целью детального исследования объекта и субъекта передачи и взаимодействия аутсорса с аутсорсером. Самой распространенной и используемой классификацией не только в туризме, но и в других сферах бизнеса является классификация аутсорсинга по объектам передачи, в этом качестве могут выступать функции, процессы и ресурсы. По этому признаку выделяют функциональный, процессный и ресурсный аутсорсинг [7].

При реализации функционального аутсорсинга предметом передачи выступают функции, представляющие собой действия определенных отделов компании, для достижения поставленных целей организации. Любая компания имеет множество функций, которые в соответствии со своей деятельностью, также можно передать для выполнения другим компаниям. Поэтому функциональный аутсорсинг туристической компании означает передачу специализированной фирме функций, не связанных с основной деятельностью. Как правило, в зависимости от переданных функций различают аутсорсинг учетных функций, аутсорсинг информационных технологий, а также аутсорсинг сферы обслуживания. Как уже было отмечено, функциональный аутсорсинг чаще всего используется туристическими организациями, но не в полной мере, чтобы не потерять контроль над осуществлением основного вида деятельности.

Аутсорсинг учетных функций характеризуется передачей сфер деятельности компании, связанной с юридическим обеспечением различными видами учета: бухгалтерского, налогового, кадрового.

Аутсорсинг информационных технологий является актуальным в туризме и получает широкое распространение среди предприятий сферы туризма. Рассматривая вопрос с точки зрения экономической составляющей, фирма может значительно снизить затраты, привлекая внешнюю компанию, а не принимая специалиста в штат. Привлечение квалифицированных специалистов фирм-аутсорсеров IT-услуг позволяет минимизировать риски, связанные с потерей потенциальной прибыли компании из-за отсутствия возможности обслужить того или иного клиента в связи с перебоями функционирования систем или потерей важной информации вследствие вирусной атаки или внешнего взлома [4].

При аутсорсинге обслуживания предметом передачи выступают второстепенные функции компании, которые не влияют на ее результаты. Это может быть: уборка помещений, питание и другие услуги по обслуживанию. Туристические организации все чаще начинают пользоваться такими аутсорсинговыми услугами.

Процессный аутсорсинг или, другими словами, «аутсорсинг бизнес-процессов» – это передача на внешнее обслуживание процессов, которые являются основой любой организационной системы. Эта разновидность аутсорсинга делится в зависимости от классификации самих бизнес-процессов, а именно от их значимости по отношению к основному виду деятельности компании. То есть следует различать аутсорсинг основных бизнес-процессов, аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов и аутсорсинг бизнес-процессов управления.

Аутсорсинг основных бизнес-процессов касается передачи за пределы компании процессов, непосредственно связанных с основным видом ее деятельности. Чаще такой вид называют производственным аутсорсингом, так как аутсорсер передает часть цепи производственных процессов или полностью весь цикл производства продукта аутсорсеру. К производственным процессам в сфере туризма следует отнести процессы по формированию, продвижению и реализации туристского продукта. Аутсорсинг основных бизнес-процессов представляет собой передачу специализированной компании процессов, направленных на обеспечение основных процессов, сопровождающих их, и формируют инфраструктуру компании. В туризме к вспомогательным относят процессы, сопутствующие формированию, продвижению и реализации туристского продукта. Пере-

данные процессы обеспечивают основную деятельность, при этом не связанную непосредственно с производством туристского продукта.

Важным и перспективным является аутсорсинг бизнес-процессов управления, сущность которого заключается в передаче высокоуровневых процессов, связанных с управлением персоналом, информацией, финансами, маркетингом, то есть процессов, обеспечивающих общий менеджмент компании. Аутсорсинг бизнес-процессов управления актуален для туристических фирм, но не получил широкого распространения.

Туристические компании широко используют ресурсный аутсорсинг, что означает использование внешних ресурсов вместо собственных. В качестве ресурсов выступают объекты основных средств, нематериальных активов, материально-производственные запасы и другие ресурсы, то есть аутсорсер заимствует у аутсорсера ресурсы, необходимые для ведения бизнеса. Упоминая о ресурсном аутсорсинге, речь идет об аренде технологических, производственных, телекоммуникационных и других мощностей. Кроме того, ресурсный аутсорсинг предполагает использование трудовых ресурсов, то есть аутсорсинг персонала.

В зависимости от применения различают полный и частичный, выборочный, совместимый, промежуточный и трансформационный аутсорсинг [8]. Полный аутсорсинг означает, что туристическое предприятие полностью передало определенную функцию производственного или сервисного процесса. Используя частичный аутсорсинг, предприятие передает только часть своих задач. В свою очередь, ведение деятельности туристической организацией самостоятельно и с сервисным центром одновременно свидетельствует об использовании частичного аутсорсинга. Совместимый аутсорсинг предполагает такую форму взаимодействия, при которой заказчик может сотрудничать сразу с несколькими аутсорсерами. Промежуточный аутсорсинг заключается во владении собственными и высококвалифицированными специалистами и передаче исполнителю услуг части второстепенных функций. Основная цель такого аутсорсинга заключается в привлечении своих специалистов к выполнению основных бизнес-процессов туристического предприятия. Трансформационный аутсорсинг заключается в том, что предприятие приглашает аутсорсера, который полностью реорганизует его деятельность, создает новую базу знаний и навыков, разрабатывает новый конечный продукт или услугу, а затем передает их заказчику. Эта форма аутсорсинга сегодня мало распространена из-за высокой рискованности, потому что исполнитель услуг осуществляет свою работу практически без помощи и независимо от персонала потребителя.

В зависимости от формы взаимоотношений между туристическими компаниями и организациями-исполнителями можно выделить коммерческий и некоммерческий аутсорсинг. Ключевым отличием коммерческого аутсорсинга от некоммерческого является передача функций или процессов на исполнение специализированной фирме на договорно-правовой основе за вознаграждение. В случае некоммерческих отношений необходимо определить, какую цель ставит перед собой некоммерческая организация, выступая в качестве аутсорсера, и за какие средства она будет осуществлять свою деятельность.

В отношении субъектов передачи различают частный и государственный аутсорсинг. Частным принято считать аутсорсинг, при котором в роли заказчика аутсорсинговых услуг выступает организация, имеющая основную цель – извлечение прибыли независимо от вида деятельности. В туризме по такому виду аутсорсинга заказчиком является туристическая организация, осуществляющая туристическую деятельность. В случае осуществления государственного аутсорсинга принято понимать передачу органами государственной власти выполнения функций специализированным компаниям. Использование аутсорсинговых услуг государственными органами в сфере туризма как на федеральном, так и региональном уровнях отражает существование государственного аутсорсинга в туризме.

В рассматриваемой классификации разновидностей аутсорсинга в сфере туризма туристическая компания выступает в роли заказчика аутсорсинговых услуг, но, конечно, возможен вариант, когда туристическая фирма выступает в качестве аутсорсера. При этом применение аутсорсинга в туристических организациях может способствовать повышению эффективности их деятельности, что обеспечит рост налоговых отчислений в бюджеты различных уровней управления организаций, будет способствовать развитию смежных и взаимосвязанных отраслей экономики и повышению занятости населения.

Опыт использования услуг аутсорсеров при организации туров позволяет снизить финансовые затраты до двадцати процентов в связи с более низкими ценами на обслуживание, указанными в договорах между турфирмами-аутсорсерами и посредниками. Такое сотрудничество является взаимовыгодным для всех участников. Аутсорсер имеет возможность экономить средства, время и получить услуги по организации туризма гарантированного качества.

Аутсорсер пользуется хорошими скидками у посредников и получает агентское вознаграждение от компании [5].

Эксперты ожидают, что в дальнейшем крупные компании будут стремиться работать только с избранными поставщиками и нанимать тех, кто осуществляет глобальный охват существующих и новых рынков [6]. В сфере туризма партнерами, способными решить вышперечисленные задачи, являются специализированные профессиональные агентства. То есть можно сделать вывод о том, что в сфере туризма используются различные виды аутсорсинга. Практика применения аутсорсинга в сфере туризма показывает, что турфирмы могут выступать не только в роли аутсорса, но и в роли исполнителя аутсорсера.

Сегодня услуги предприятий сферы туризма крайне востребованы, им необходимо улучшать качество обслуживания. Это можно достичь, применяя аутсорсинг, что, в свою очередь, повлечет концентрацию усилий на основных функциях и перераспределении ресурсов, задействованных на второстепенных направлениях; увеличит скорость реагирования на изменения на рынке и адаптация к ним; сократит штат работников; снизит себестоимость функций и одновременно повысит их качество; откроет доступ к новейшим технологиям и поможет накопить опыт [2].

Таким образом, можно утверждать, что возможность внедрения и применения аутсорсинга в туристическом хозяйстве в качестве метода оптимизации расходов является эффективной как для основной, так и для дополнительной деятельности, а также в общей структуре управления туристическим предприятием.

#### Список использованных источников

1. Александрова, С. А. Аутсорсинг: перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії / С.А. Александрова // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – Киев: Техника, 2011. – Выпуск 98. – С. 408-413.

2. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций [Текст] / Б.А. Аникин. – М. : Инфра, 2003. – 187 с.

3. Аутсорсинг 2011: ТОП-10 тенденций [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.outsourcing.ru/content/rus/315/3153-article.asp>.

4. Аутсорсинг – за и против: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sib-paritet.ru/story/business/27-autosorsing-za-i-protiv>.

5. Аутсорсинг и деловой туризм: время – деньги [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.italynews.ru/material\\_4859.html](http://www.italynews.ru/material_4859.html).

6. Что такое аутсорсинг и чем он полезен для бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pulse.com.ua/chtotakoe-autsorsing-i-chem-onpolezen-dlya-biznesa.html>

7. Коток, М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств / М. Коток // Товари і ринки. – 2011. – №2. – С. 36-45.

8. Скакун, Л. С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів / Л. С. Скакун // Міжнародний збірник наукових праць. – 2005. – №3(15). – 616 с.

**Мохначев С. А.**, к.э.н., доцент

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова,  
г. Ижевск, Россия

[msa\\_ufmfpa@mail.ru](mailto:msa_ufmfpa@mail.ru)

**Вокшин П. Л.**,

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова,  
г. Ижевск, Россия,

[pgs@istu.ru](mailto:pgs@istu.ru)

## **ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Реализация проектов реструктуризации строительных предприятий предусматривает комплексное преобразование их деятельности: изменение структуры производства, активов, пассивов, а также системы управления с целью повышения устойчивости, конкурентоспособности, доходности, преодоления убыточности и угрозы банкротства [1].