

Kovalev, D. "Park EVA®-vskogo perioda" [Park EVA®-vskogo period]. <http://www.management.com.ua/finance/fin113.html>

Krasnokutska, N. S. *Potentsial torhovelnoho pidpriemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia* [Potential commercial enterprise: Theory and Methodology]. Kharkiv: Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, 2010.

Ofitsialnyy sayt gosudarstvennoy organizatsii «Agentstvo po razvitiu infrastruktury fondovogo rynku Ukrainy». <http://www.smda.gov.ua>

Purlik, V. M. "Tsennost kompanii kak korporativnaia tsel i indikator ee izmereniia" [The value of the company as a corporate goal and indicators to measure it]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 2 (2006): 63-80.

Rappaport, A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Free Press, 1986.

Samokhvalov, V. "Kak opredelit kliuchevye finansovye faktory stoimosti?" [How to identify key financial value drivers?]. *Upravlenie kompaniei*, no. 5 (2004): 34-38.

Stewart, G. B. *The Quest For Value: the EVA Management Guide*. New York: Harper Business, 1991.

Teplova, T. V. "Sovremennye modifikatsii stoimostnoy modeli upravleniia kompaniei" [Modern versions cost model of management of the company]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, no. 1 (2004): 83-103.

Tugan-Baranovskiy, M. I. *Osnovy politicheskoy ekonomii* [Principles of Political Economy]. Moscow: Rossiyskaia politicheskaiia entsiklopediia, 1998.

Uolsh, K. *Kliuchevye pokazateli menedzhmenta. Kak analizirovat, sravnivat i kontrolirovat dannye, opredelivaiushchie stoimost kompanii* [Key Management Ratios. How to analyze, compare and control data defining the value of the company]. Moscow: Delo, 2000.

Volkov, D. L. "Modeli otsenki fundamentalnoy stoimosti sobstvennogo kapitala: problema sovместimosti" [Valuation models are the fundamental value of equity: the problem of compatibility]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gos. un-ta*, no. 3 (2004): 3-36.

Young, D., and O'Byrne, S. *EVA and Value-Based Management: a Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill, 2000.

Krasnokutska, N. S. *Potentsial torhovelnoho pidpriemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia* [Potential commercial enterprise: Theory and Methodology]. Kharkiv: Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, 2010.

УДК 668.6 / 8

## АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ТУРИСТИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

ТАНЬКОВ К. Н., ГУСЛИСТЫЙ А. С.

УДК 668.6 / 8

**Таньков К. Н., Гуслистый А. С. Аутсорсинг как инструмент эффективного управления процессом туристического обслуживания**

В статье рассмотрены основные положения повышения эффективности процесса туристического обслуживания за счет привлечения аутсорсинга. Представлена модель системы управления таким процессом, которая определяет основные этапы создания наибольшей потребительской ценности туристического обслуживания. Показано, что приоритетом в создании эффективного управления процессом туристического обслуживания должна стать реализация мероприятий по наиболее продуктивному привлечению внутренних и внешних ресурсов. Выбор целевых установок на создание системы управления процессом туристического обслуживания базируется на результатах комплексной оценки ее собственных возможностей и наиболее эффективных вариантов привлечения поставщика аутсорсинг-услуг.

**Ключевые слова:** процесс туристического обслуживания, аутсорсинг, модель системы управления процессом, потребительская ценность.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 5.

**Таньков Константин Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Гуслистый Александр Сергеевич** – преподаватель, кафедра управления развитием туризма, Черкасский государственный технологический университет (бул. Шевченко, 460, Черкассы, 18006, Украина)

УДК 668.6 / 8

**Таньков К. Н., Гуслистый А. С. Аутсорсинг як інструмент ефективного управління процесом туристичного обслуговування**

У статті розглянуто основні положення підвищення ефективності процесу туристичного обслуговування за рахунок залучення аутсорсингу. Представлена модель системи управління таким процесом, яка визначає основні етапи створення найбільшої споживчої цінності туристичного обслуговування. Показано, що пріоритетом у створенні ефективного управління процесом туристичного обслуговування має стати реалізація заходів щодо найбільш продуктивному залученню внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Вибір цільових установок на створення системи управління процесом туристичного обслуговування базується на результатах комплексної оцінки її власних можливостей і найбільш ефективних варіантів залучення постачальника аутсорсинг-послуг.

**Ключові слова:** процес туристичного обслуговування, аутсорсинг, модель системи управління процесом, споживча цінність.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 5.

**Таньков Константин Михайлович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Гуслистый Александр Сергійович** – викладач, кафедра управління розвитком туризму, Черкаський державний технологічний університет (бул. Шевченка, 460, Черкаси, 18006, Україна)

UDC 668.6 / 8

**Tankov K. N., Guslistiy A. S. Outsourcing as a Tool of Effective Management of the Process of Tourist Services**

The article considers main provisions of increase of effectiveness of the process of tourist services by means of attraction of outsourcing. It provides a model of the system of management of such a process, which determines main stages of creation of the biggest consumer value of tourist services. It shows that the priority in creation of effective management of the process of tourist services should be realisation of measures on the most productive attraction of internal and external resources. It states that selection of aims on creation of the system of management of tourist services is based on the results of complex assessment of its own capabilities and the most effective variants of attraction of a supplier of outsourcing-services.

**Key words:** process of tourist services, outsourcing, model of the system of process management, consumer value.

**Pic.:** 2. **Bibl.:** 5.

**Tankov Konstantin N.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Development, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

**E-mail:** tankovkn@ua.ru

**Guslistiy Aleksandr S.** – Lecturer, Department of Tourism Development Management, Cherkasy State Technological University (bul. Shevchenko, 460, Cherkasy, 18006, Ukraine)

**З**начимость и сложность обеспечения эффективности туристического обслуживания (ТО) потребителя определяются соответствующим уровнем профессионализма высшего руководства туристической фирмы, его способностью установить и привлечь прогрессивные теории и опыт менеджмента, позволяющие наиболее оптимально адаптировать свои внутренние возможности к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Сегодня лидерами туристического рынка становятся лишь те фирмы, которые способны к постоянной трансформации и модернизации своих внутренних и внешних взаимоотношений с целью наиболее эффективной реализации процессов, принимающих участие в создании потребительской ценности ТО.

Беспокоясь о своем рыночном успехе, туристическая фирма должна решать одновременно две стратегически важных задачи менеджмента обслуживания:

- ✦ постоянно улучшать то, что оно делает сегодня, формировать и развивать наиболее эффективные и целенаправленные процессы ТО, которые обеспечивают ему установление наиболее надежных деловых отношений с внешней средой;
- ✦ использовать разные (возможно альтернативные) рыночные стратегии и модели для поиска наиболее оптимального варианта своей адаптации к изменениям внешней среды еще до развития в ней кризисных процессов.

При решении этих задач туристический менеджмент должен дать ответы на вопросы:

- ✦ за счет каких внутренних и внешних ресурсов может быть достигнут ожидаемый результат – наиболее эффективное ТО потребителя при условии оптимизации совокупных затрат;
- ✦ в какой мере сформулированные высшим руководством фирмы цели и задачи ТО адекватны способам их реализации.

В этих условиях руководство фирмы неизбежно встанет перед вопросом реализации модели системы управления процессом ТО, создание которой начинается с того, что оно должно рассмотреть все «почему», «кем» и «как» обеспечивается эффективность такого процесса. Поэтому передача второстепенной функции ТО на аутсорсинг может считаться достаточно логичным решением. Зачем иметь в своей структуре подразделение, которое не принимает участие в создании потребительской ценности ТО?

Аутсорсинг срабатывает тогда, когда у руководства фирмы сформировано четкое представление о целях, достижение которых обеспечит наибольшую продуктивность использования собственных и сторонних ресурсов, что, в свою очередь, позволит получить конкурентные преимущества в определенных временных и пространственных параметрах среды функционирования [4].

Несмотря на то, что перспективы реализации аутсорсинг-технологий несомненны [1 – 5], сегодня нет четкого понимания того, как необходимо формировать и реализовать проекты аутсорсинга на рынке ТО, при каких условиях такой проект принесет туристической фирме ожидаемый успех. В этих условиях актуальным является установление научно-методологических под-

ходов к повышению эффективности процесса ТО за счет передачи его отдельных функций поставщику аутсорсинговых услуг, достаточно заинтересованного в том, чтобы помочь туристической фирме их непрерывно улучшать.

Это определило выбор темы данного исследования и его основную цель: развитие научно-методических положений, определяющих направления повышения эффективности процесса ТО с условием привлечения аутсорсинга.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- ✦ определить условия формирования процесса ТО, предполагающих пересмотр эффективности его отдельных функций в условиях привлечения внутренних и внешних ресурсов, приведением их в соответствие с требованиями потребительского рынка;
- ✦ определение методов создания и реализации процессов ТО, ориентированных на аутсорсинг.

Основными причинами, которые вызывают необходимость перехода туристической фирмы к аутсорсингу, являются следующие:

- ✦ очевидная нехватка собственных ресурсов для повышения эффективности процесса ТО;
- ✦ необходимость значительного сокращения затрат на ТО;
- ✦ необходимость сосредоточить внимание персонала туристической фирмы на основных процессах, отказываясь от второстепенных, не создающих потребительской ценности ТО;
- ✦ желание получить устойчивые конкурентные преимущества на рынке туристических услуг в долгосрочной перспективе.

**Б**ольшинство мероприятий по ТО можно отнести к одной из двух категорий: внутрифирменные управленческие решения, которые предусматривают наличие достаточных собственных ресурсов, и различные внешние средства, которые предусматривают передачу определенных, второстепенных функций процесса ТО сторонней организации на аутсорсинг-сопровождение. Это имеет отношение, прежде всего, к тем туристическим фирмам, которые предоставляют услуги высокого уровня качества с большим уровнем затрат. В наиболее общем подходе принятие решения относительно передачи фирмой тех или иных функций на аутсорсинг может быть представлено следующей схемой (рис. 1).

Приоритетом в выборе процесса ТО с использованием аутсорсинга становится реализация туристической фирмой мероприятий относительно наиболее продуктивного комплексного привлечения внутренних (собственных) и внешних ресурсов, направленных на формирование потребительской ценности при условии оптимизации совокупных затрат.

Инициирование решения относительно определения источников таких ресурсов определяется:

- ✦ сменой в структуре рынка ТО (согласование спроса и предложения услуг);
- ✦ изменением стратегии ТО (реорганизация / ликвидация подразделений, которые не отвечают рыночным задачам фирмы);



**Рис. 1. Схема принятия решения привлечения аутсорсинга для повышения эффективности процесса туристического обслуживания**

- ✦ реорганизацией производственно-обслуживающей политики туристической фирмы (сосредоточенность на предоставлении высококонкурентных услуг, формирование технологически гибкого их производства услуг, способного быстро адаптироваться к динамически меняющимся потребностям и требованиям каждого потребителя);
- ✦ пересмотром инновационной деятельности туристической фирмы (координация основных и обслуживающих процессов на стадии разработки процесса ТО, выделение и активизация ключевых компетенций, направленных на обеспечение конкурентной способности услуги).

Туристическая фирма, ориентируясь исключительно на собственные ресурсы, полностью принимает на себя все риски по выполнению процесса ТО; замыкает на себя этот процесс и жестко контролирует его основные параметры; наиболее эффективно распределяет все затраты по этапам его выполнения.

Принятие решения относительно привлечения внешних ресурсов и поиска их источников исходит из наличия у фирмы достаточных рычагов влияния на деятельность сторонних организаций, которые непосредственно или косвенно должны формировать для нее «вход» процесса ТО. Такие действия определяются в первую очередь пересмотром сущности взаимоотношений в рамках процесса ТО на основании следующих критериев:

- ✦ возможность формирования или углубления стратегических долгосрочных взаимоотношений туристической фирмы со своими поставщиками, посредниками и потребителями;

- ✦ обеспечение высокой гибкости фирмы относительно формирования таких взаимоотношений, сокращения сроков подготовки и выполнения заказов на предоставления услуг;
- ✦ формирование эффективных туристических потоков, снижение коммерческих рисков;
- ✦ обеспечение контроля формирования и реализации процесса ТО на всех этапах его жизненного цикла, его информационной прозрачности.

Переход туристической фирмы к использованию аутсорсинг-технологий дает ей значительное преимущество – это четкое понимание факторов, которые работают на создание потребительской ценности ТО, усовершенствование основных знаний и профессиональных навыков, а также создание модели системы управления процессом ТО (рис. 2), не поддающейся копированию конкурентами.

В представленной модели выделяются такие уровни ее изменений:

а) на уровне изменений ( $Q_0 - Q_1$ ) деятельность фирмы направлена на формирование потребительской ценности ТО ( $B_1$ ), что должно быть обеспечено собственными силами в обычном режиме функционирования;

б) на уровне изменений ( $Q_1 - Q_2$ ) фирма осуществляет усовершенствование своей системы управления, что предполагает последовательное и осознанное обновление процесса ТО, своих структурных подразделений и существующей материальной базы адекватно потребностям потребительского рынка. Задание туристической фирмы – это эффективно использовать профессиональные навыки и знания для увеличения потребительской ценности ТО ( $B_2$ );

в) фирма на уровне ( $Q_2 - Q_3$ ) определяет и реализует радикальные превращения системы управления про-

цессом ТО в напрямленні побудови принципіально нової її моделі. При умови найбільш продуктивного розподілення основних і допоміжних функцій такого процесу аутсорсинг забезпечує ТО з найвищою цінністю ( $B_3$ ).



**Рис. 2. Модель системы управления процессом туристического обслуживания, ориентированного на аутсорсинг**

Таким образом, приоритетом в создании эффективного управления процессом ТО должна стать реализация мероприятий по наиболее продуктивному привлечению внутренних и внешних ресурсов, направленных на формирование потребительской ценности ТО. Выбор целевых установок на создание системы управления процессом ТО базируется на результатах комплексной оценки ее собственных возможностей и наиболее эффективных вариантов привлеченных возможностей – поставщика аутсорсинг-услуг. При этом необходимо иметь четкое представление о целях, достижение которых обеспечивает туристической фирме наибольшую продуктивность всех доступных ей ресурсов, обеспечивая тем самым себе устойчивые конкурентные преимущества в определенных временных и пространственных параметрах среды взаимоотношений. ■

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Климентс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Климентс, М. Доннеллан при участии С. Рида; под общ. ред. В. Голда; [пер. с англ.] – М. : Вершина, 2006. – 416 с.

2. Кудла Н. Е. Менеджмент туристического підприємства : підручник / Н. Е. Кудла. – К. : Знання, 2012. – 343 с.  
 3. Роб А. ИТ аутсорсинг. Практическое руководство / А. Роб; [пер. с англ.] – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 300 с.

4. Тяньков К. Н. Формирование бизнес-модели системы обслуживания предприятия, ориентированной на аутсорсинг / К. Н. Тяньков, А. Н. Тридэд // Бизнес Информ.– 2008.– № 1 – С. 97 – 100.  
 5. Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: [пер. с англ.] / Дж. Хейвуд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

**REFERENCES**

Kliments, S., Donnellan, M., and Rid, S. *Autsorsing biznes-protsessov. Sovety finansovogo direktora* [Business Process Outsourcing. Tips CFO]. Moscow: Verzhina, 2006.  
 Kudla, N. Ie. *Menedzhment turystychnoho pidpriemstva* [Travel Management Company]. Kyiv: Znannia, 2012.  
 Kheyvud, Dzh. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: In Search of competitive advantage]. Moscow: Viliams, 2004.  
 Rob, A. *IT outsorsing. Prakticheskoe rukovodstvo* [IT outsourcing. practical guide]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.  
 Tankov, K. N., and Trided, A. N. "Formirovanie biznes-modeli sistemy obsluzhivaniia predpriatiia, orientirovannoy na autsorsing" [Formation of the business model of enterprise service-oriented outsourcing]. *Biznes Inform*, no. 1-C (2008): 97-100.