

УДК 334.012.7

## **ФУНКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РОЗМІЩЕННЯ З ТОЧКИ ЗОРУ ПЕРСПЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИНЕСЕННЯ НА АУТСОРСИНГ**

**Шендріков А.А.\*, 2013**

*Таврійський національний університет ім. М.І. Вернадського*

У даній публікації проведений аналіз організаційної структури готельного підприємства стосовно до перспектив впровадження підходів аутсорсингу.

**Ключові слова:** *аутсорсинг, готель, інтенсивний розвиток, бізнес, ресурси, модель.*

**Постановка проблеми.** Кожен розвиток має два шляхи: екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний розвиток переважає на початковому етапі, коли є об'ємні ресурси і т.зв. «вільний простір», здатний вмістити в собі результати такого розвитку. Коли внаслідок науково-технічного прогресу, природного розвитку економічних відносин і суспільства відкривається нова сфера людської діяльності, вона розвивається екстенсивно в арифметичній або навіть геометричній прогресії (залежно від специфіки різняться і одиниці вимірювання обсягів – це можуть бути одиниці випущеної продукції в матеріальному виробництві, кількість зроблених угод в торгівлі, число перевезених пасажирів у транспорті або сумарний обсяг виручки як універсальний вимірник) до тих пір, поки не настає насичення або не вичерпуються ресурси, необхідні для такого розвитку. Після вичерпання можливостей екстенсивного зростання починається інтенсивний розвиток, метою якого є забезпечення максимально ефективного використання обмежених ресурсів для найбільш повного задоволення потреб споживачів з одного боку і отримання максимально можливих обсягів прибутку з іншого.

Іншими словами, метою інтенсивного розвитку є оптимізація тієї чи іншої сфери людської діяльності і досягнення максимального значення вираження результат / витрачені ресурси.

Сфера розміщення не є винятком у цьому сенсі. Для готельного господарства також було характерне швидке екстенсивне зростання в другій половині ХХ століття, після чого настав період насичення і зниження його темпів. В умовах посилення конкуренції для збереження прибутковості готельні підприємства розвинених країн стали шукати шляхи оптимізації витрат на обслуговування туристів, що дозволило б максимізувати прибуток, зокрема, шляхом зниження собівартості пропонувананих готельних послуг.

З кінця ХХ століття має місце інтенсифікація бізнес-процесів в індустрії розміщення. Застосування підходів аутсорсингу і оффшорінга в управлінні та організації функціонування готельного підприємства є яскравим прикладом такого розвитку, спрямованого на максимізацію прибутку при мінімізації витрат.

У контексті управління готельним підприємством можна говорити про тісний зв'язок між логістикою і аутсорсингом / оффшорінгом, оскільки останні виступають одними з методів логістичної оптимізації всіляких потоків та процесів на підприємстві.

**Аналіз актуальних досліджень за темою.** Дана проблематика є відносно новою для вітчизняної економічної науки, але при цьому в останні роки в наукових виданнях країн СНД було опубліковано значну кількість робіт, присвячених питанням аутсорсингу бізнес-процесів виробництва та реалізації готельних послуг. Більшість з опублікованих робіт спираються на накопичений досвід зарубіжних теоретиків і практиків, що працюють в даній сфері, однак з'являються і вітчизняні дослідники, що пропонують власні концепції.

Вивченням питань аутсорсингу в сфері розміщення займаються такі дослідники, як Василенко В.А. [1], Фролова Л.В. [2], Скоробогатова Т.М. (сервісна логістика туристсько-рекреаційного сектору) [3], що розглядають потенціал застосування підходів аутсорсингу в сфері розміщення на етапі переходу від планової економіки до вільного ринку.

Дослідженням проблем взаємодії логістики та маркетингу на етапі створення, просування і реалізації туристичного продукту присвячені роботи Ветітнева А.М., який запропонував комплексний підхід до логістизації бізнес-процесів підприємств сфери розміщення [4].

---

\* ©Шендріков А.А. – аспірант, Таврійський національний університет ім. М.І. Вернадського

Однак тема оффшорінга по відношенню до галузі гостинності все ще залишається досить новою для вітчизняної економічної науки. У той самий час вона досить добре розглянута зарубіжними дослідниками [5], [6].

**Метою публікації** є аналіз перспектив впровадження підходів аутсорсингу і оффшорінгу на підприємствах готельної сфери.

**Основна частина.** З розвитком сучасних технологій і зростаючим впливом глобалізації на всі сфери господарської діяльності людини спостерігається безпрецедентний бум впровадження підходів аутсорсингу і оффшорінгу в господарську діяльність. Немає галузей економіки, які не були б порушені цими процесами. І сфера послуг з індустрією гостинності не є винятком.

Історично перші спроби інтенсифікації економічної діяльності були зроблені в сфері матеріального виробництва, після усвідомлення того факту, що розподіл праці багаторазово підвищує якість і збільшує обсяги продукції. Однак з часом, разом зі значним зростанням частки сфери послуг у структурі світового ВВП, стало очевидним, що необхідно оптимізувати і економічну діяльність у сфері послуг [2, с. 11].

Саме тоді з'явилося поняття аутсорсингу (англ. outsourcing – передача частини функцій, зазвичай виконуваних підрозділами підприємства, зовнішньому постачальнику або виконавцю з метою скоротити витрати). По суті, аутсорсинг – ніщо інше, як вже відомий розподіл праці, але на більш високому рівні – рівні підприємств. Суть його полягає в тому, що підприємство довіряє частину завдань, які зазвичай виконуються відповідними підрозділами даного підприємства, стороннім організаціям. При цьому виграють усі сторони: підприємству більше немає необхідності утримувати відповідні підрозділи, і воно може зосередитися на своїй основній діяльності; компанія–аутсорсер, що спеціалізується на якійсь конкретній діяльності, співпрацює з багатьма підприємствами паралельно, завдяки чому може надавати послуги на більш високому рівні і при менших витратах (за рахунок економії на масштабі), ніж якби це була власна служба підприємства. Найчастіше на аутсорсинг виносяться такі функції, як ведення бухгалтерського обліку, обслуговування комп'ютерної (та іншої) техніки і програмного забезпечення, юридичні, маркетингові послуги і т.д.

У сфері розміщення аутсорсинг являє собою передачу організацією, яка спеціалізується на наданні готельних послуг і є власником певного виду готельної нерухомості, деяких своїх функцій іншій організації, що спеціалізується на роботі в даній області [7, с.47].

Аналогічно, оффшорінг передбачає передачу частини функцій підрозділів компанії на виконання за кордон, при цьому виконавцями можуть бути як інші підприємства, так і зарубіжні підрозділи тієї ж компанії.

У широкому розумінні поняття оффшорінгу можна трактувати як різновид аутсорсингу, але все ж правильніше буде розділити ці поняття. Співвідношення між аутсорсингом і оффшорінга проілюстровано на рис. 1 [5, с. 25].



**Рис. 1. Співвідношення аутсорсингу та оффшорінгу**

Само собою зрозуміло, що підприємства сфери розміщення як однієї зі складових сучасної розвиненої інфраструктури теж виносять деякі зі своїх функцій на аутсорсинг / оффшорінг.

При цьому, на відміну від разових послуг, які часто мають випадковий характер, аутсорсинг, в тому числі і в сфері розміщення, передбачає тривале і безперебійне співробітництво.

Як правило, для визначення меж відповідальності сторін і виконання ними своїх зобов'язань, сторонами укладається контракт про тривале співробітництво з підтримки на

професійній основі і на належному рівні ефективної працездатності окремих систем і інфраструктур, без яких прибутковий готельний бізнес існувати не може.

Як вже було зазначено, по суті цей процес передачі функцій зовнішнім виконавцям є поділом праці на організаційному та / або державному рівні, і результативність готельного аутсорсингу в даному випадку досягається за рахунок того, що кожен може зосередитися на конкретній діяльності, підвищуючи таким чином ефективність своєї роботи.

З огляду на те, що країни пострадянського простору в цілому і Україна зокрема здійснювали перехід від планової соціалістичної моделі господарювання до вільної ринкової (а за великим рахунком, здійснюють й досі), для цих країн характерно деяке відставання в еволюції парадигми ведення бізнесу від розвинених країн світу. З іншого боку, розвинені країни накопичили достатній досвід побудови ефективного бізнесу, в тому числі і в сфері надання готельних послуг, який слід переймати і використовувати з урахуванням вітчизняних реалій.

Крім функцій, що традиційно передаються зовнішнім виконавцям без прив'язки до сфери економічної діяльності компанії, в практиці вітчизняного готельного бізнесу на аутсорсинг найчастіше також виносять такі функції, як роботу з персоналом, маркетингову та PR-діяльність, спрямовану на створення у готельного підприємства певного іміджу та залучення нових клієнтів, надання додаткових послуг (організація дозвілля, екскурсії тощо), зміст матеріальної бази готелю.

Зарубіжні фахівці виділяють наступні переваги передачі функцій на аутсорсинг:

- договір про співпрацю може бути розірваний за бажанням або після закінчення деякого (заздалегідь обумовленого) терміну. У разі незадоволеності компанії якостями послуг вона легко може поміняти аутсорсера;

- немає необхідності купувати дороге обладнання і тримати в штаті фахівців, потреба в яких виникає не щодня. При цьому сторонні фахівці (фірми) обслуговують інші підприємства, за рахунок чого досягається ефект економії на масштабах виробництва;

- немає необхідності забезпечувати підготовку та / або перепідготовку фахівців. Це забезпечують самі компанії аутсорсери [6, с. 6].

Для готельного бізнесу велике значення має якість роботи персоналу закладу. Для отримання високого результату персонал різного рівня повинен мати досить чітку диференціацію по виконанню вимог до роботи, навчання та оплати співробітників [8, с. 18].

Головним критерієм поділу рівня роботи в компанії буде наявність або відсутності безпосереднього контакту з відвідувачами готелю.

Так, якщо покоївки, адміністративний персонал, офіціанти, кухарі, як правило, повинні перебувати в штаті компанії як носії основного корпоративного іміджу та стилю, то висновок решти, «невидимого», другорядного персоналу за штат фірми для передачі функцій компанії-аутсорсеру представляється дуже вигідним і логічним.

Наприклад, до списку необхідних послуг, які готель може передати на аутсорсинг, відноситься ремонт та обслуговування певного обладнання, прибирання, прання, ремонт меблів, усунення сантехнічних та електричних проблем і так далі.

Портал B2B аутсорсинг звертає увагу, що сьогодні передача функцій на готельний аутсорсинг стає актуальною не тільки для середнього та великого бізнесу, але і для невеликих, «сімейних» закладів. Адже в будь-якому випадку утримувати в штаті такої компанії ІТ-спеціаліста або електрика стає накладно і не вигідно.

В даний час на ринку вже є чимало компаній, які надають аутсорсингові послуги для ведення прибуткового готельного бізнесу.

Передавши на аутсорсинг другорядні функції досвідченим фахівцям, які добре знають специфіку готельної сфери послуг, керівництво компанії зможе більшою мірою зосередитися на поліпшенні стратегії розвитку свого бізнесу.

Проте перспективність впровадження аутсорсингового підходу не означає, що будь-яку діяльність можна передати зовнішнім виконавцям. Представники закордонного бізнесу, що працюють у сфері гостинності, виділяють функції, які найбільш зручно і бажано передавати на аутсорсинг і оффшорінг, і функції, які рекомендується залишити всередині компанії. Однак аналізуючи їх досвід можна прийти до висновку, що крім функцій, явно рекомендованих і явно не рекомендованих до аутсорсингу, є також функції, які можуть бути як віддані зовнішнім виконавцям, так і залишені всередині підприємства (табл. 1).

**Бізнес–процеси підприємства розміщення по відношенню до  
перспектив винесення на аутсорсинг**

Рекомендовано до аутсорсингу	Не рекомендовано до аутсорсингу	Можна винести або залишити
<ul style="list-style-type: none"> <li>– пральня;</li> <li>– утримання басейнів;</li> <li>– ландшафтний дизайн;</li> <li>– обслуговування устаткування;</li> <li>– тепло / водопостачання;</li> <li>– ІТ–підтримка;</li> <li>– бухгалтерський облік.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бронювання номерів;</li> <li>– зустріч гостей, розміщення;</li> <li>– обслуговування номерів;</li> <li>– послуги консьєржів/швейцарів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кухня / ресторан;</li> <li>– дизайн фірмового стилю готелю;</li> <li>– дизайн сувенірів тощо;</li> <li>– капітальні проекти;</li> <li>– іміджеві проекти, в т.ч. у віртуальному просторі.</li> </ul>

Наприклад, у випадку з невеликим готелем сімейного типу цілком розумно віддати функції забезпечення харчування гостей стороннім виконавцям, однак великі заклади зі своїм фірмовим іміджем часто мають свої власні ресторани, які для багатьох відвідувачів є окремим аргументом на користь того чи іншого готелю.

Взагалі не рекомендується виносити на аутсорсинг все те, що пов'язано з прямою взаємодією з постояльцями готелю, а також створенням унікального іміджу підприємства розміщення.

**Висновки.** Очевидно, що новим етапом розвитку економіки в ХХІ столітті стане організаційний поділ праці, аутсорсинг та оффшорінг. Підходи аутсорсингу впроваджуються в усіх галузях економіки, де є необхідність інтенсифікувати бізнес–процеси, досягти максимальної прибутковості при мінімумі витрат. Не стала винятком і сфера готельного бізнесу. Найбільш зручно виносити на аутсорсинг такі функції, як бухгалтерія, юридичні послуги, обслуговування техніки і т.д. Український ринок аутсорсингових послуг зростає швидкими темпами, використовуючи західний досвід.

У той самий час окрім функцій, явно рекомендованих до передачі зовнішнім виконавцям, є функції, які переважно залишити всередині компанії. У даній публікації на основі західного досвіду запропоновано класифікацію бізнес–процесів по відношенню до перспективності їх винесення на аутсорсинг.

**Література:**

1. Василенко В.А. Реализация стратегии развития предприятий сферы услуг на основе кластера / В.А. Василенко // Учёные записки ТНУ имени Вернадского. – Серия «Экономика и управление». – 2012. – Т. 25 (64). – № 2. – С. 10–22.
2. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / Л.В. Фролова. — Донецьк, 2005. — 38 с.
3. Скоробогатова Т.Н. Импульсы развития городов–связей как логистических сервисных мезосистем в плоскости управления туристскими потоками / Т.Н. Скоробогатова // Логістика: теорія та практика. – Луцьк: Луцький Національний технічний університет. – 2012. – № 1 (2). – С. 157–163.
4. Ветитнев А.М. Маркетинг санаторно–курортных услуг: учебн. пособие для вузов / А.М. Ветитнев. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 368 с.
5. Outsourcing in the Hospitality and Tourism Industry [електронний ресурс] / В. Heersink // Матеріали сайта <http://arizona.edu> – 2008. – Режим доступа: [http://next.eller.arizona.edu/courses/outsourcing/Fall2007/student\\_papers/final\\_papers/Outsourcing\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry.pdf](http://next.eller.arizona.edu/courses/outsourcing/Fall2007/student_papers/final_papers/Outsourcing_in_the_Hospitality_Industry.pdf)
6. Simon E.Y. Pros and cons of hospitality outsourcing [електронний ресурс] / E.Y. Simon // Матеріали сайта [www.hotelnewsnow.com](http://www.hotelnewsnow.com) – 2010. – Режим доступа: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx/3209/Pros-and-cons-of-hospitality-outsourcing>
7. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – 2–ге вид., випр. та доповн. – К. : Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2009. – 463 с.
8. Селезнёв В. Гостиничный аутсорсинг [електронний ресурс] / В. Селезнёв // Матеріали сайта B2B аутсорсинг – 2011. – Режим доступа: <http://www.b2bos.ru/article/1801>.