

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д.**  
**Гаврилишина**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**Бандисік Яна Дмитрівна**

**Зарубіжний досвід використання аутсорсингу персоналу у розвитку готельно-туристичного бізнесу / Foreign Experience of Outsourcing Personnel in the Development of Hotel and Tourist Business**

спеціальність: 6.140103 - Туризм

освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-41/1  
Бандисік Я.Д.

\_\_\_\_\_ підпис

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
Кондрацька Л.П.

\_\_\_\_\_ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_ підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**

\_\_\_\_\_ підпис

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Теоретичні аспекти до визначення сутності поняття «аутсорсинг» у розвитку готельно-туристичного бізнесу.....	8
1.2. Концептуальні підходи до проблеми використання та розвитку аутсорсингу у готельно-ресторанному бізнесі.....	18
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....</b>	<b>26</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Еволюція аутсорсингу бізнес-процесів у розвитку готельно- туристичного бізнесу .....	29
2.2. Життєвий цикл поширення аутсорсингових проектів у розвитку готельно-туристичного бізнесу .....	36
2.3. Оцінка аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу.....	48
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....</b>	<b>60</b>
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ ПРЕКАРІЗАЦІЇ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>62</b>
3.1. Підходи до удосконалення використання проектів аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу.....	62
3.2. Підвищення ефективності діяльності нормативно-законодавчого поля щодо використання аутсорсингу у розвитку готельно- туристичного бізнесу .....	72
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....</b>	<b>80</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>82</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>84</b>

## АНОТАЦІЯ

Бандисік Я.Д. - «Зарубіжний досвід використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напрямку підготовки – 6.140103 «Туризм»- Тернопільський економічний університет, Тернопіль, 2019.

Бакалаврську роботу присвячено вирішенню актуальної проблеми розробки теоретичних положень, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо зарубіжного досвіду використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу.

Проаналізовано понятійний апарат системи аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу. Здійснено методичний аналіз сучасної практики та перспектив використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу. Проаналізовано особливості й обґрунтовано переваги аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу без залучення зовнішніх виконавців. Запропоновано концепцію аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу із використанням послуг спеціально створеного внутрішнього спільного центру обслуговування та надання послуг.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, аутсорсинг, аутсорсинг готельно-туристичного бізнесу, імплементація, конкурентоспроможність, стратегія, витрати, послуги, бізнес-процес.

## ANNOTATION

Bandysik Yana - «Foreign experience of using outsourcing in the development of hotel and tourist business». – Manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level «bachelor» on specialty 6.140103 «Tourism» - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

The thesis is devoted to solution of actual problems of development of theoretical positions, scientific-methodological and practical approaches recommendations on international experience using outsourcing in the development of hotel and tourist business.

Analyzed the conceptual apparatus of outsourcing in the development of hotel and tourist business and its implementation to the conditions of Ukraine. Carried out a methodical analysis of the current practice and prospects of the use of outsourcing in the development of hotel and tourist business. Describes the features and substantiated the advantages of outsourcing in the development of hotel and tourist business without outsourcing. The concept of outsourcing in the development of hotel and tourist business with the use of services specially created internal shared service center and services.

**Keywords:**foreign experience, outsourcing, outsourcing of hotel and tourist business, implementation, competitiveness, strategy, costs, services, business process.

## РЕЗІЮМЕ

**Бакалаврська робота** містить 93 сторінки, 14 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел із 92 найменувань.

**Метою бакалаврської роботи** є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та розвитку адекватної сучасним умовам господарювання системи аутсорсингу у діяльності готельно-туристичного бізнесу.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є процеси розвитку та використання системи аутсорсингу послуг у розвитку готельно-туристичного бізнесу.

**Предметом бакалаврської роботи** є теоретичні та методологічні засади, практичний інструментарій використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу, їх декомпозиція та реалізація.

**Одержані висновки та їх новизна** полягає у тому, що бакалаврська робота є комплексним дослідженням у сфері готельно-туристичного бізнесу, в якому запропоновано методологічні підходи щодо використання аутсорсингу.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, аутсорсинг, аутсорсинг готельно-туристичного бізнесу, імплементація, конкурентоспроможність, стратегія, витрати, послуги, бізнес-процес.

## RESUME

**Thesis contains** 93 pages, 14 tables, 24 figures, list of sources with 92 titles, applications.

**The aim of the thesis** is development of theoretical and methodological bases, scientific-methodical and practical recommendations on forming and developing adequate to the modern conditions of management of outsourcing activities in hotel and tourist business.

**The object of research** is the processes of development and use of outsourcing services in the field of development of hotel and tourist business.

**The subject of research** is theoretical and methodological fundamentals, practical tools outsourcing in the development of hotel and tourist business.

**The resulting conclusion and innovation:** the diploma work is a comprehensive study in the field of hotel and tourist business in which methodological approaches to the use of outsourcing.

**Keywords:** foreign experience, outsourcing, outsourcing of hotel and tourist business, implementation, competitiveness, strategy, costs, services, business process.

## ВСТУП

**Актуальність теми бакалаврської роботи.** Тенденції сучасного розвитку України характеризуються інтеграцією національної економіки до міжнародної та орієнтацією структурних зрушень на користь сфери послуг. У контексті економічних перетворень неминуче постає питання про необхідність використання аутсорсингу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Для готельного господарства як найбільш вагомого сегмента туристичної індустрії це питання є актуальним навіть в умовах економічної та фінансової кризи, оскільки туристичний сектор світової та національної економіки залишається динамічним та одним із високорентабельних.

У комплексі заходів забезпечення конкурентоспроможності й утримання лідируючих позицій готельних підприємств на ринку пріоритетного значення набуває необхідність наукового пошуку використання аутсорсингу: розроблення та реалізації національної політики у сфері аутсорсингу, гармонізації вітчизняного законодавства та нормативно-технічної документації з міжнародною, імплементація передового світового досвіду з виробництва та надання готельних послуг високої якості.

Питання використання аутсорсингу розкриваються у науково-практичних дослідженнях з менеджменту, маркетингу, економіки як вітчизняних так і іноземних науковців Л. Лігоненко, А. Загороднього, Г. Патрина, Б. Анікіна, І. Грозного, Ю. Фролова, Ж.Л. Бравара, Р.Моргана, О. Білоус, С. Лепихіна, О. Єрмошина, Т. Лисенко, Л. Домінгез та інших. Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики свідчить, що в них недостатньо розкрито механізм аутсорсингу, однак він є одним із найефективніших інструментів ведення бізнесу. Потребують вдосконалення організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні складові механізму аутсорсингу послуг, методичні підходи до визначення його ефективності.

Теоретичні основи щодо аутсорсингу, що висвітлені у спеціальній літературі, розглядаються в загальнонауковому аспекті. Вони не враховують специфічних імператив діяльності підприємств готельного господарства як сфери послуг та чинників, які визначаються внутрішнім ресурсним потенціалом і забезпечують високу якість обслуговування. Крім того, на систему аутсорсингу послуг дедалі суттєвіше впливають чинники зовнішнього середовища: це в своє чергу обумовлює необхідність розгляду класичних концепцій та методів через призму їх галузевої адаптації з урахуванням національних особливостей ведення бізнесу.

Необхідність удосконалення теоретичних і методичних основ з використання аутсорсингу на підприємствах готельно-туристичного господарства, їх практична значущість обумовили актуальність теми бакалаврської роботи.

**Мета і завдання.** Метою бакалаврської роботи є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та розвитку адекватної сучасним умовам господарювання системи аутсорсингу у діяльності готельно-туристичного бізнесу.

Реалізація мети дослідження передбачає визначення і вирішення таких завдань:

- ослідити еволюцію та систематизувати концептуальні положення аутсорсингу послуг у процесі формування та розвитку, поглибити їх методологічні засади та визначити умови впровадження у готельно-туристичні господарства; Д
- досконалити дефініції термінологічної бази у сфері аутсорсингу послуг з урахуванням галузевої специфіки; У
- визначити змістовні складові аутсорсингу готельно-туристичних пос- В



луг;

- з  
дійснити комплексну оцінку рівня якості аутсорсингових послуг, визначити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність функціонування підприємств готельно-туристичного господарства;
- р  
озкрити зміст складових аутсорсингу готельно-туристичних послуг, визначити групи процесів та підпроцесів у системі управління якістю;
- р  
озробити пропозиції щодо позиціонування підприємств на ринку готельно-туристичних послуг та визначення векторів їх розвитку у форматі аутсорсингу;
- п  
оглибити методичні основи діагностики ефективності аутсорсингу на підприємствах готельно-туристичного господарства;
- у  
досконалити науково-методичні підходи до формування, структуризації та реалізації комплексного механізму використання аутсорсингу готельних послуг, розробити напрями його вдосконалення.

**Об'єктом бакалаврської роботи** є процеси розвитку та використання системи аутсорсингу послуг у розвитку готельно-туристичного бізнесу.

**Предметом бакалаврської роботи** є теоретичні та методологічні засади, практичний інструментарій використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу, їх декомпозиція та реалізація.

**Методи бакалаврської роботи** базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності та принципів аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу. У процесі дослідження застосовувались загальноприйняті в економічній теорії методи вивчення: системного, порівняльного, факторного, кореляційно-регресійного, логічного аналізу, синтезу,

безпосереднього обстеження підприємств готельного господарства, анкетування споживачів і експертів.

Історичні, діалектичні та системні методи стали підґрунтям для дослідження еволюції концепцій управління, визначення впливу чинників на систему аутсорсингу. Методи експертних оцінок, соціологічних опитувань споживачів та економіко-статистичні дослідження використано для оцінки рівня якості послуг підприємств готельного господарства. З метою обґрунтування напрямів удосконалення управління якістю послуг підприємств готельного господарства застосовано абстрактно логічні та формально логічні методи, морфологічний аналіз.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що бакалаврська робота є комплексним дослідженням у сфері готельно-туристичного бізнесу, в якому запропоновано методологічні підходи щодо використання аутсорсингу. На основі одержаних результатів у бакалаврській роботі:

**удосконалено:**

- зміст дефініції «аутсорсинг бізнес-процесів» у розвитку готельно-туристичного бізнесу, використання яких сприятиме уніфікації та ідентичності розуміння їх сутності у сфері послуг;
- систему елементів тенденцій розвитку світового готельно-туристичного ринку при використанні аутсорсингу;
- методологічні підходи щодо удосконалення використання проектів аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу як засобу реалізації організаційно-правового, економічного та соціально-психологічного механізмів;

**дістало подальшого розвитку:**

- термінологічний апарат у сфері використання аутсорсингу: «аутсорсинг», «аутсорсинг у розвитку готельно-туристичного бізнесу»;
- методичні підходи до визначення ефективності аутсорсингу у розвитку

готельно-туристичного бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблення концептуальних положень і методичних основ використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з альтернативних форм зайнятості, а також при розробленні окремих положень законодавчих і нормативних документів, програмних продуктів.

Наукові розробки щодо використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу впроваджено у діяльність розвитку туристичного агентства ПП «ДОВКОЛАСВІТУ» про, що свідчить лист замовлення, довідка про впровадження та рецензія.

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** Основні положення та результати бакалаврської роботи доповідались і були схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи» (16-17 травня 2019р., м. Тернопіль).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

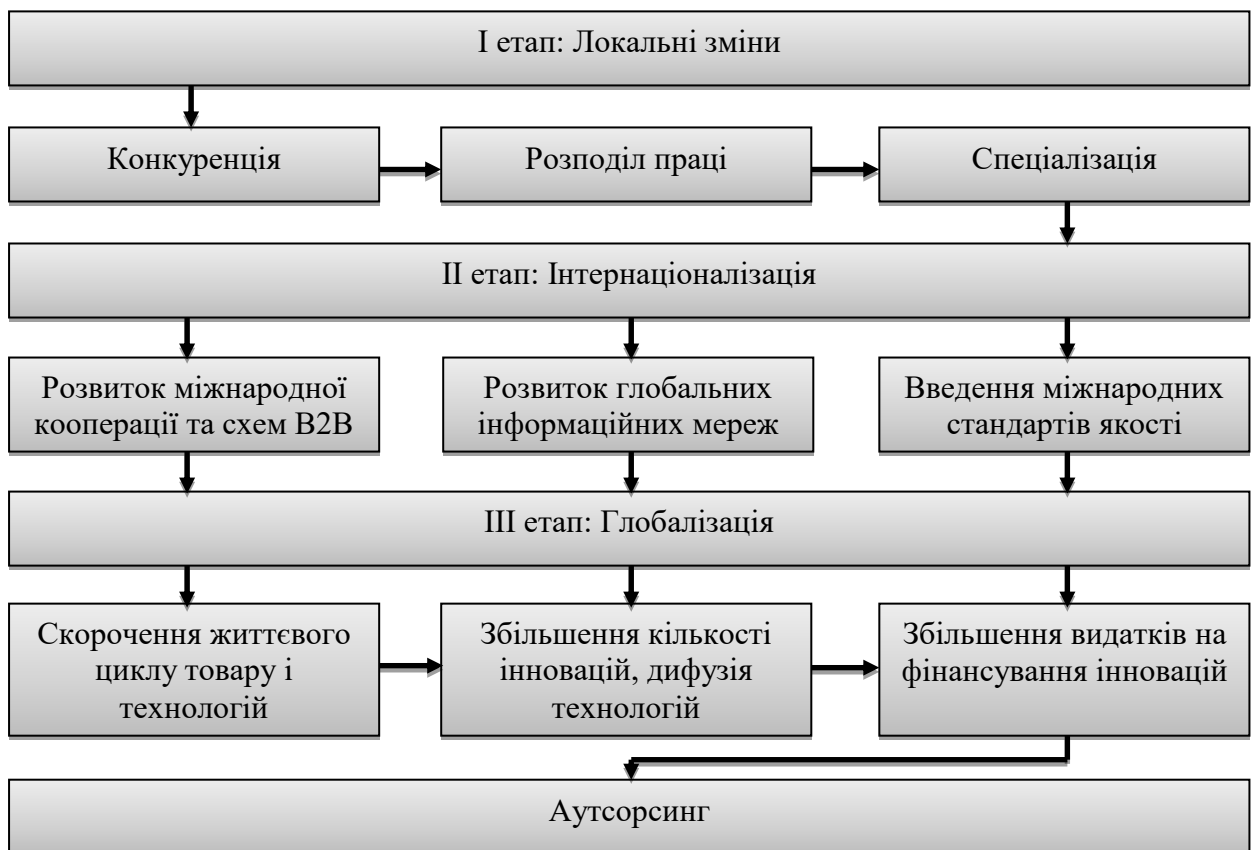
#### 1.3. Теоретичні аспекти до визначення сутності поняття «аутсорсинг» у розвитку готельно-туристичного бізнесу

Підвищення ефективності функціонування готельно-туристичного бізнесу України, нерозривно пов'язано з формуванням і реалізацією відповідних економічних механізмів, адекватних змінам, що відбуваються в зовнішньому економічному середовищі. Особливе місце в процесі адаптації туристичних підприємств до нестабільності зовнішніх умов займають сучасні технології менеджменту, зокрема, пов'язані з широкомасштабним використанням аутсорсингу, що широко використовується в практиці західних компаній. В рамках загальної концепції розвитку аутсорсингу особливу актуальність набуває впровадження цих процесів в готельно-туристичній галузях. Підприємства даної галузі мають ряд специфічних особливостей, що виражаються в складності організаційної структури управління, масштабності, посиленні транснаціонального характеру і т.д. Все це накладає певний відбиток на методологію і методіку управління, зокрема, активами. Вказану вище проблему, можливо, вирішити за допомогою відповідних інструментів, методів організаційно-економічного механізму аутсорсингу.

Кризові явища, які впливають на всі галузі України, зокрема готельно-туристичну, змушують шукати найбільш ефективні засоби оптимізації господарської діяльності та зниження витрат. Одним з найефективніших інструментів в даних питаннях є аутсорсинг (див. рис. 1.1).

Сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передачі деяких функцій на виконання зовнішнім

організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному виді діяльності. Ухвалення рішення про впровадження аутсорсингових схем приймається на рівні вищого керівництва й власників компанії і є частиною корпоративної стратегії [11]. Слід зазначити, що подібні визначення аутсорсингу зустрічаються в науковій і бізнес-літературі тільки в останнє десятиліття. Раніше аутсорсинг розглядалася лише як передача деяких непрофільних функцій за принципом субпідряду. Найбільш вдалим, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу, західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у його книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», яке звучить як «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [76].



**Рис. 1.1.** Рушійні сили, що вплинули на розвиток аутсорсингу

Подальша трансформація форма і методів аутсорсингу дозволили представникам сучасних наукових шкіл виявити ряд сутнісних характеристик і перспектив розвитку трактувань щодо поділу праці (Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс, Р. Морган, Дж. Хейвуд, в Б. Анікін, С. Календжян, Д. Михайлова, І. Руда).

В економічній науці аутсорсинг традиційно розглядають як частину стратегії управління підприємством, а не просто видом партнерської співпраці чи кооперації. Однак загально визнаної теорії щодо економічної суті «альтернативної форми зайнятості» нині не існує, а відомі наукові дослідження з проблематики розвитку аутсорсингу трактуються по-різному. Переважна більшість сучасних дослідників розглядають аутсорсинг як «ядро і оболонку», коли в якості «ядра» розглядається штатний персонал, а «оболонки» - нештатні працівники [20], однак бачення перспектив розвитку кадрових процесів приводить дослідників до суперечливих висновків, що потребує окреслення і порівняння підходів до трактування сутності аутсорсингу.

Найчастіше аутсорсинг розглядають на рівні з послугами рекрутингу тимчасових працівників і пропонують різні форми короткострокової і довгострокової «оренди» персоналу тощо. Залучених таким чином працівників у термінології західних фірм називають «альтернативним», «додатковим» чи «периферійним» персоналом. Одним з найпоширеніших поглядів на аутсорсинг кадрових процесів є його трактування як форми господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій організації (аутсорсеру), яка здатна надавати послуги з управління персоналом [3, с.138].

J. Brian Heywood визначив аутсорсинг як переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальників, що запропонує надавати послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [76]. Тут явно просліджується плутанина з визначеннями аутстафінг та аутсорсингу. У цьому контексті доречно

навести тезу К.С. Хомутінікової, яка з точки зору мети компанії виділила два напрямки - реструктуризаційний аутсорсинг та трансформаційний аутсорсинг; залежно від форми організації спільної діяльності – внутрішній і зовнішній аутсорсинг; з точки зору ефективного використання ресурсів, а також розподілу відповідальності та ризиків - частковий та повний аутсорсинг [77]. Таке формулювання аутсорсингу є вірним, бо можна використовувати, як інструмент в проектах реструктуризації, а з позиції управління проектами подібний тип важко представити.

Розглядаючи сутнісні аспекти аутсорсингу, варто звернути увагу на узагальнення Н.В. Смолінської та І.І. Грибник, відповідно до якого аутсорсинг виступає, як креативний інструмент в управлінні багатокультурними організаціями, тому варто погодитися з їхніми висновками, що аутсорсинг виконує роль системного чинника [69].

Сучасна наукова думка пропонує ряд підходів до розуміння сутності аутсорсинг. Перший з них - об'єднує прихильників оцінки абсолютного рівня ефективності аутсорсингу, які пропонують під показником ефекту аутсорсингу розуміти різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами і у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству, що дає змогу зробити висновок про економію або перевищення витрат при різних формах виконання функції або певного виду діяльності (див. табл. 1.1).

Даний підхід може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства, але має такі недоліки:

- до складу витрат у випадку здійснення процесу власними силами й у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству різні автори відносять відмінні види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника;
- неможливість проведення порівняльного аналізу;
- враховується тільки кількісний показник оцінки ефективності.

Таблиця 1.1

**Методи оцінки ефекту від аутсорсингу через порівняння витрат,  
понесених на виконання функцій сторонніми та власними силами**

Запропоновано	Зміст методики	Результат
Логіненко О.Л., Фролова Ю.Ю. [87]	порівнюється собівартість бізнес-процесу при інсорсингу та можливих додаткових доходів (з сукупними поточними витратами і втратами при купівлі даної послуги в аутсорсера	рішення про доцільність використання аутсорсингу
Софріков А.В. [89]	розраховується прогностичний економічний ефект та фактичний економічний ефект від упровадження аутсорсингу бізнес-процесу на основі оцінки собівартості виконання і-го бізнес-процесу власними силами з урахуванням можливого зростання в силурічних факторів, фіксованої вартості виконання бізнес-процесу аутсорсером, економії, що виникає в результаті скорочення умовно - постійних витрат при здійсненні бізнес-процесу власними силами та прибутку від реалізації або здачі в оренду майна, яке використовується в здійсненні бізнес-процесу	економія від впровадження аутсорсингу в замовників за певний період часу (1 рік)
Цветкова В.І.[78], Чугунова Г.В [84]	оцінюється ефект від аутсорсингу для замовника як різниця між інвестиціями, які потрібно було вкласти для виконання безпосередньо на підприємстві, та витратами, які будуть понесені аутсорсером за роботу	ефект від використання аутсорсингу

Другий підхід упроваджено з практики економічного аналізу та дозволяє використовувати різні види вимірників (кількісні, грошові, натуральні) і пов'язаний із розрахунком коефіцієнта ефективності, при оцінці якого враховуються витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику (див. табл. 1.2). Недоліками даного підходу можна вважати такі:

- використовується коефіцієнт ризику, який важко обчислити;
- коефіцієнт ризику не конкретизується авторами та має суб'єктивний характер;
- використання прогнозованих показників, що може призвести до неточності в розрахунках;
- при розрахунку не враховуються всі витрати, які можуть виникати при



співпраці з аутсорсером.

**Таблиця 1.2**

**Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнта ефективності**

Запропоновано	Зміст методики	Результат
Захарченко Л.А., Рибіна Т.Н. [62]	якщо співвідношення між витратами на власне виробництво та на їх придбання більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше – виконання функцій слід залишити на виробництві	рішення про доцільність передачі функцій на аутсорсинг
Сіняєв В.В. [67]	розраховується коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу як співвідношення індексів ринкової стійкості підприємства з урахуванням та без урахування аутсорсингу. Ці індекси обчислюються на основі даних річного обсягу продажу продукції, питомої ваги чистого прибутку від продажу, імовірності успіху бізнес операції, яка варіюється в межах шкали успіху (від 0 до 1), тривалості розрахункового періоду на здійснення бізнес-операції, майбутніх витрат на здійснення бізнес-операції та сукупних можливих ринкових втрат з урахуванням і без урахування аутсорсингу	якщо коефіцієнт більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше одиниці, то виконання функцій слід залишити на виробництві, якщо дорівнює одиниці, то потрібно провести додаткові розрахунки
Соколова А., Філіппова І. [70]	розраховується коефіцієнт ефективності аутсорсингу на основі прогнозованих трудовитрат працівника, розміру заробітної плати (у місяць), величини накладних витрат, яка припадає на одного працівника в місяць, кількості робочих годин за місяць, вартості послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнта ризику	якщо коефіцієнт ефективності аутсорсингу більше нуля, то ефективніше використовувати аутсорсинг

Третій підхід полягає в розробленні критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу (див. табл. 1.3). Основна перевага використання даної групи методів оцінки ефективності аутсорсингу полягає в розробленні критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії. Проте альтернативність підходів до оцінки ефективності сприяє тому, що для

запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.

Таблиця 1.3

**Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом визначення критеріїв та показників оцінки**

Запропоновано	Показники оцінки ефективності
Анікін Б.А. [3]	як критерії доцільності аутсорсингу розглядає економію коштів підприємства, співвідношення витрат на власне виробництво та аутсорсинг, оцінку доданої вартості, витрати часу на виконання бізнес-процесів, ризик, репутацію й досвід аутсорсингової компанії, якість послуг, можливість коригування умов контракту та ін.
Сіняєв В.В. [67]	обґрунтування рішення про аутсорсинг визначається на основі таких критеріїв, як точка беззбитковості, коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу, показники сервісності компанії, якості обслуговування клієнтів і показник соціально-ділової активності
Шестоперов А.М. [89]	виділяє 3 групи показників: 1) показники зміни витрат на виконання операцій; 2) показники зміни адміністративних витрат; 3) показники, що показують зміну якості послуг
Цветкова В.І. [78]	критеріями ефективності вважає вартість замовлення, величину трансакційних витрат, якість виконання замовлення, дотримання термінів їх виконання, підвищення трудового потенціалу підприємства, ефект від спеціалізації підприємств автотранспорту
Чугунова Г.В. [84]	проект вважається успішним для клієнта, якщо вирішені такі завдання - концентрація на основному виді бізнесу; контроль за витратами, отримання доступу до сучасних технологій, підвищення ринкової дисципліни завдяки високій прозорості бізнес-процесів, можливість виявлення великої гнучкості у випадку зміни попиту

До четвертого підходу відносяться методи, у яких поєднуються зміна доходів та витрат підприємства. В основі підходу лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути: зниження витрат; зростання доходів; зростання доходів і зниження витрат.

Ця група методів є простою для застосування та відповідає загальновідомому підходу оцінки результативності на основі змін доходів та витрат. Однак при безпосередньому розрахунку достатньо важко оцінити показник доходу для окремих сфер діяльності. Крім того, авторами не

наведено порядок розрахунку показника «сальдо зміни витрат ризик» та не визначено, яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Методи оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат**

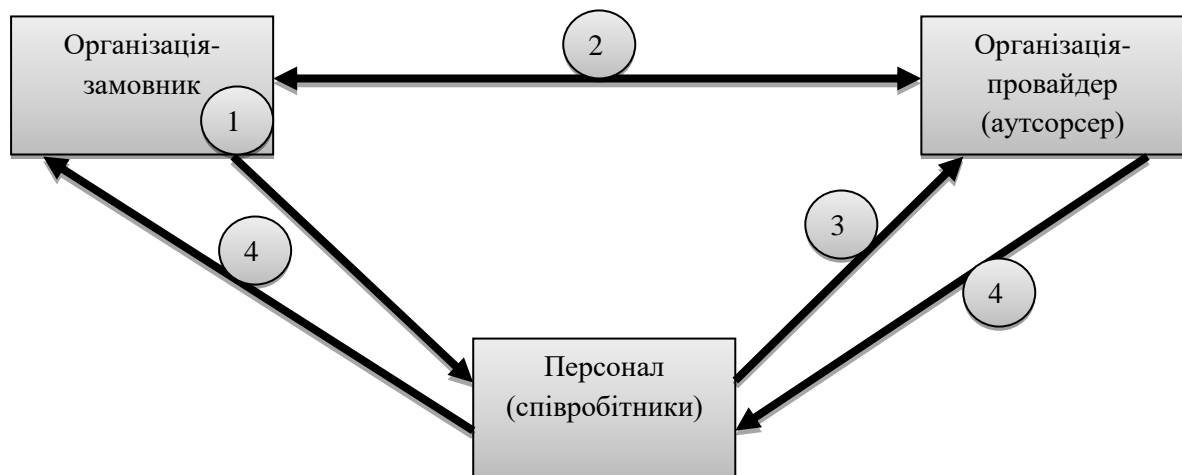
Запропоновано	Зміст методики	Результат
Гуральчик А. [85]	обчислюється користь від змін = приріст продажу – сальдо зміни витрат – сальдо зміни витрат ризику	рішення про корисність аутсорсингу
Желінський Ю.А. [92]	розраховується ефективність аутсорсингу як сума змін доходів і витрат в окремих сферах діяльності	зміни можуть бути додатні й від’ємні, але їх загальна сума повинна бути більшою нуля
	обчислюється сума доходів та витрат в окремих сферах фірми після та перед упровадженням аутсорсингу	різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат перед впровадженням аутсорсингу

П’ятий підхід пов’язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції. Даний підхід передбачає, що одним з основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб’єкту. Застосування даного підходу дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо). Проте авторами не наведено порядок визначення даного критерію та не зазначено яким чином можна оцінити критерій якості, визначити динаміку його зміни; не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.

Вивчення наукових здобутків І. Новака та Б. Оверковського до розгляду сутності аутсорсингу дозволяє зробити висновок, що цілий пласт різноманітних визначень, здебільшого трактуються як один з інструментів в управлінні персоналом, що дозволяє компаніям регулювати чисельність

персоналу, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу [6]. Враховуючи таку ситуацію, нами виділено нинішні пріоритети до розуміння сутності аутсорсингу - це залучення компанією на термін виконання певної роботи позаштатних працівників-фрілансерів.

Отже, вивчення науково-практичної літератури з даної проблеми надало можливість запропонувати наступну схему аутсорсингу, що наведена на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Схема аутсорсингу**

Умовними позначеннями 1, 2, 3, 4 наведені основні дії та процеси, що відбуваються в межах аутсорсингу, де:

1 - оцінка організацією-замовником доцільності аутсорсингових послуг, аналіз організацій-провайдерів;

2 - підписання договору організацією-замовником та організацією-провайдером щодо надання організацією-провайдером послуг з аутсорсингу, організація-провайдер бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність;

3 - переведення персоналу організації-замовника до штату організації-провайдера, співробітники зараховуються в штат організації-провайдера (аутсорсера);

4 - направлення у відрядження персоналу організації-замовника.

Отже, аналіз наукових джерел показує, що проблематика аутсорсингу та нестабільних форм зайнятості досліджується на основі багатьох теоретичних платформ (або їх поєднання), що призводить до різних наукових узагальнень та висновків. Практично всі ці погляди можна зарахувати до розгалужень одного з п'яти описаних підходів до розуміння сутності аутсорсингу на основі виявлення точок дотику.

Проведення подальших досліджень теоретичних підвалин використання аутсорсингу потребує розкриття сутності не як операції з надання персоналу, а як надання послуг, пов'язаних з можливістю відображення подібних послуг. При цьому підприємство може відносити ці послуги до витрат діяльності, оскільки відносини між компанією-замовником і компанією-провайдером сформовані на підставі договору цивільно-правового характеру, предметом якого є надання послуг.

Виходячи з цього, окремі автори зазначають, що «документом, який підтверджує фактичне виконання зобов'язань, передбачених угодою про надання персоналу, є акт (або інший документ) про надання персоналу, а не акт про надання послуг» [83], з чим категорично не можна погодитися. В Україні законодавством не передбачено можливість надання персоналу. Тому, навіть якщо «оплата за наданий персонал встановлюється в заздалегідь визначеній сумі і не залежить від фактично виконуваного цим персоналу обсягом робіт» [83], за змістом діяльності надання персоналу більше послуга, ніж щось інше. Відповідно і підтверджуючими документами можуть бути або акти про виконані роботи, або акти про надані послуги. Дану думку підтверджує Д.В. Черемесін «Найбільш важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових відносин є його стратегічний характер... Детальні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планове, стратегічне рішення компанії» [80].

#### **1.4. Концептуальні підходи до проблеми використання та розвитку аутсорсингу у готельно-ресторанному бізнесі**

Процеси інтеграції вітчизняної економічної системи до світового простору вимагають здійснення структурних перетворень в її окремих галузях та сферах, зокрема в готельно-туристичній. Саме готельно-туристичний комплекс відіграє значну роль в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки і, з одного боку, повинен створювати всі необхідні умови для реалізації інноваційних моделей економічного зростання держави, а з іншого забезпечити задоволення вимог сучасної клієнтурі у туристичному обслуговуванні відповідно зі світовими стандартами.

На сьогодні, більшість українських туристичних підприємств, не здатні стати повноцінними учасниками світового ринку готельно-туристичних послуг і значно поступаються іноземним конкурентам за рівнем та якістю пропонованого сервісу. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі є наявність сучасної інфраструктури в країні, яка буде здатна забезпечити синхронізацію та координацію процесів транспортного обслуговування відповідної якості за оптимальними витратами упродовж повного ланцюга послуги. Варто підкреслити, що туристична послуга одночасно є складовою підсистемою конкретного готелю та невід'ємною ланкою транспортно-розподільчого процесу регіонального, державного та міжнародного рівнів. Виходячи з цього, виникає проблема пошуку та реалізації нових, більш ефективних підходів і методів управління інфраструктурою готельно-туристичного бізнесу побудованого на сучасних концепціях його розвитку.

Сучасна практика свідчить, що однією з ефективних форм управління у туристичному бізнесі спрямованого на підвищення конкурентоспроможності є аутсорсинг. Аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє сформувати оптимальну інфраструктуру, залучити до співпраці професійні

кадри, підвищити якість сервісу та зменшити витрати на транспортне обслуговування як в межах конкретного так й упродовж повного ланцюга доставки, збільшити прибутки туристичного підприємства, розширити коло його потенційної клієнтури, а також зосередити увагу на більш пріоритетних видах діяльності.

Необхідно додати, що в Україні аутсорсинг знаходиться лише на початковій стадії свого розвитку і характеризується недостатністю вивчення як теоретико-методологічної так й практичної сторони його застосування в діяльності вітчизняного готельно-туристичного бізнесу.

Зокрема, готельно-туристичний аутсорсинг являє собою придбання у третьої сторони послуг по управлінню, транспортуванню та всіма зв'язаними з цими процесами бізнес-операціями [39]. На цій основі можна запропонувати концептуальний підхід до розвитку динамічних здібностей підприємства на основі використання аутсорсингу (див. рис. 1.3).

У цьому контексті можна стверджувати, що існуючі докази запропонованого підходу було структуровано у компетенції готельно-туристичного підприємства за допомогою матриці «аутсорсингу компетенцій» (див. рис. 1.4).

Такі ознаки аутсорсингу реалізуються на фоні економічного парадоксу «динамічні властивості - аутсорсинг», що проявляються не тільки у посиленні ключових компетенцій підприємства, а й формуванні ефективних умов для розвитку його динамічних властивостей.

На сьогоднішній день, більшість вітчизняних туристичних підприємств збиткові та з-за відсутності сучасної інфраструктури не здатні забезпечити високоякісне обслуговування споживачів відповідно зі світовими стандартами. Основна проблема полягає в тому, що в українських туристичних компаніях як і в більшості готельних підприємствах інших пострадянських держав, залишилися стереотипи відношення до інфраструктурного обслуговування як до однієї з частин технологічного процесу, регламентованого нормативними актами ще 90-х років.



**Рис. 1.3. Концептуальний підхід до розвитку динамічних здібностей підприємства з використанням аутсорсингу як принципового методологічного базису**

На відміну від вітчизняних готелей, готелі більш економічно розвинутих країн розглядають інфраструктуру не тільки як складову технологічного процесу обслуговування, але і як частину готельно-туристичного бізнесу, тобто в якості вагомego сегменту отримання прибутку та скорочення витрат. Також, слід звернути увагу на відмінність принципів управління інфраструктурними об'єктами та пов'язаними з ними процесами обслуговування.



Так, у порівнянні з нашою країною, де усі послуги здійснюються власно туристичним підприємством (іноді застосовується частковий аутсорсинг на окремі види послуг), зарубіжні держави практикують залучення до співпраці незалежних спеціалізованих операторів - аутсорсерів.

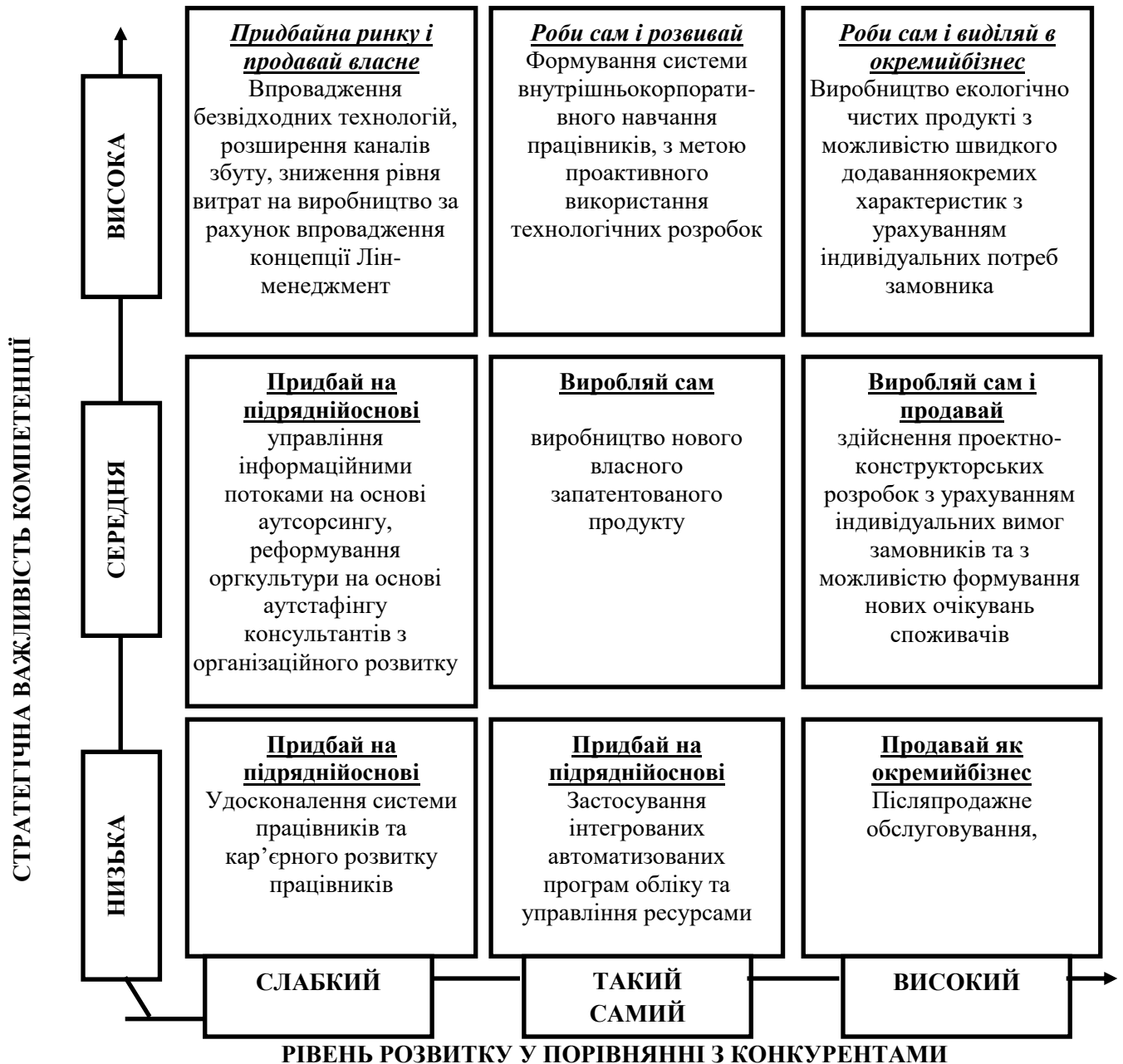


Рис. 1.4. Матриця аутсорсингу зовнішніх та внутрішніх компетенцій

Отже, як правило, аутсорсинг передбачає, що стороння організація може виконати роботу більш дешево, ніж аутсорсер, або з вищою якістю. Відповідно, якщо у підприємства є можливість передачі деяких функцій які

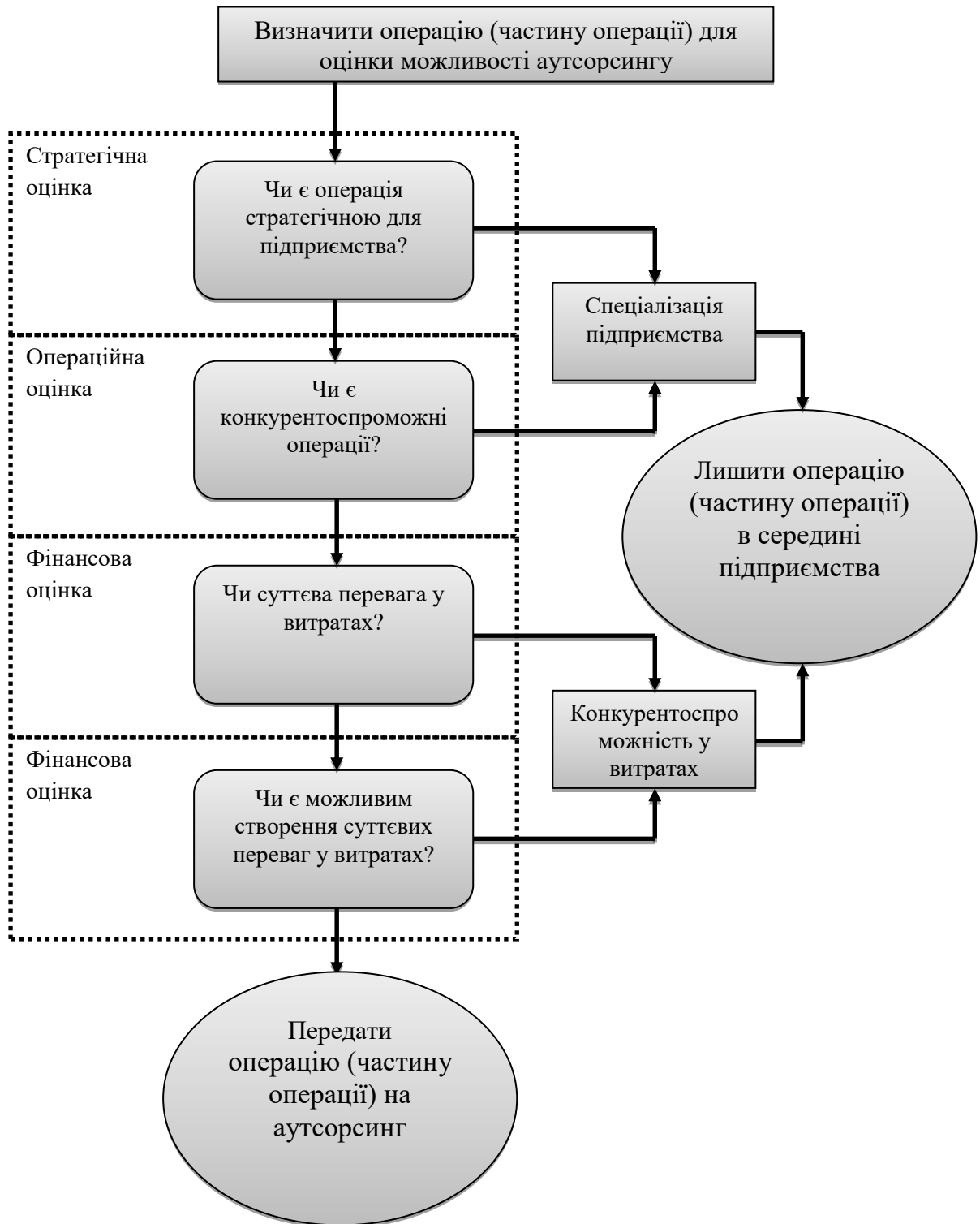
компанія аутсорсер виконує більш якісно чи дешево, це приводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку краще всього уміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нового виду діяльності.

Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субпідряду є те, що аутсорсер має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, це не є стосунки постачальник - споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера.

Результати дослідження існуючих методик і рекомендацій з впровадження аутсорсингу вказують на відсутність чіткого алгоритму проведення аналізу, що спирається на критерії доцільності аутсорсингу, і процедур виконання робіт. Така проблема пояснюється коли встановлюються передумови проведення реструктуризації фірми. Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг, потрібно розглянути її з позиції чотирьох аспектів [26]: стратегічного фокуса, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості для вдосконалювання всередині підприємства (див. рис. 1.5).

Скорочення витрат є не менш важливим, але не головним рушійним мотивом в аутсорсингових проектах. Перехід на аутсорсинг передусім покликаний зробити бізнес ефективнішим, відповідно економічна вигода з'явиться, як тільки правильно організований бізнес отримає додатковий прибуток. Хоча не рідкісні ситуації, коли аутсорсинг дає змогу відразу знизити витрати (і при цьому одержати якісний гарантований сервіс).

Визначити загальні критерії ефективності впровадження аутсорсингу майже неможливо, оскільки кожне підприємство має специфічні особливості функціонування, структуру виробництва, персоналу тощо. Отже рішення про використання аутсорсингу має бути розглянуте та обґрунтоване в кожному конкретному випадку.

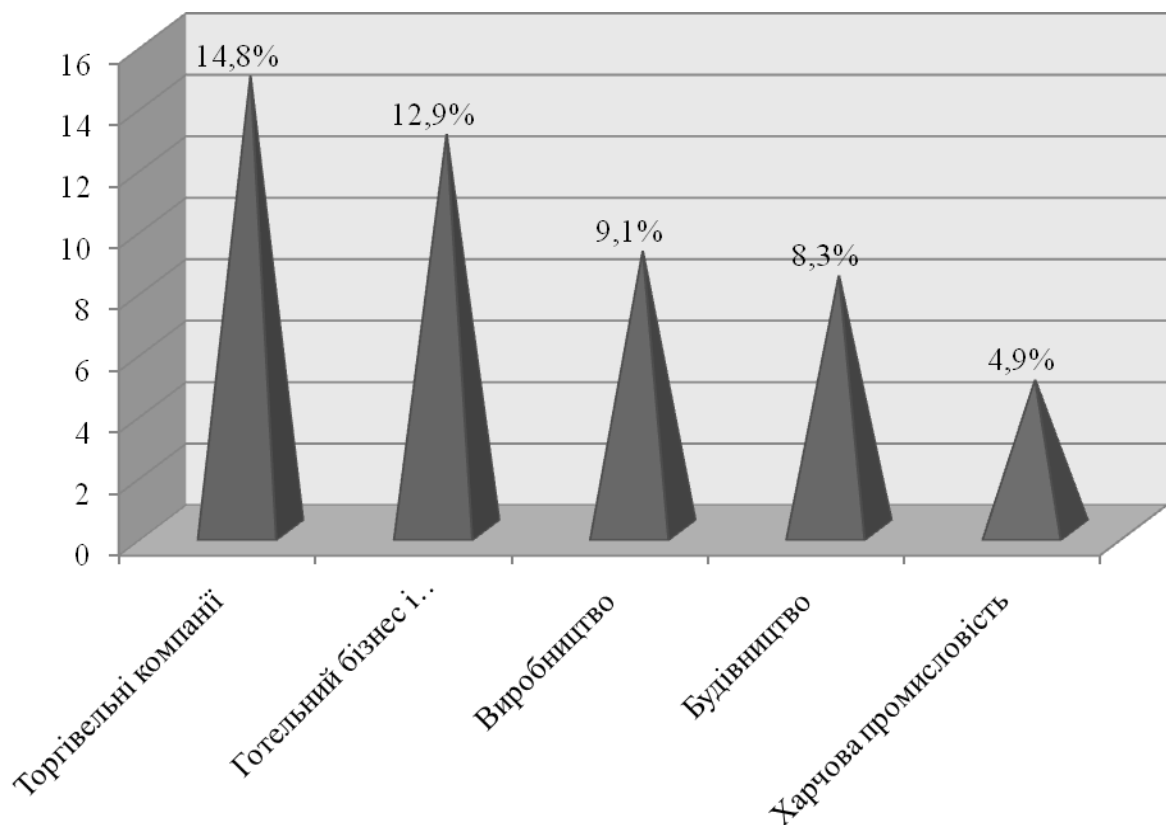


**Рис. 1.5. Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг**

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на вітчизняний туристичний ринок більшість компаній розуміє переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина використання даного інструмента

досі залишаються незначними. Ситуація ускладнюється і тим, що українські аутсорсингові компанії не в змозі допомогти потенційним замовникам, на відміну від західних гравців, що наприклад, проводять ретельний аудит бізнес-процесів, допомагають із вибором устаткування, передають технології.

На даному етапі ринки аутсорсингу кожної країни перебувають на різних стадіях розвитку, їм притаманні особливості, пов'язані з методами ведення бізнесу та бізнес-культурою, що дозволяє стверджувати про необхідність врахування специфіки українського бізнесу. З іншого боку, чітко простежуються спільні риси, які обумовлені глобальним характером економіки та стиранням кордонів між економікою країн (див. рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Потреба у використанні послуги аутсорсингу, %**

Отже, незважаючи на те, що потребу у використанні аутсорсингу відчувають 60% підприємств українського ринку, можливості для цього є лише у 2/3 з цих підприємств.

Однак, послуга з аутсорсингу досі залишається недосконалою і не виваженою до кінця. Слід відзначити брак законодавчих документів, які б у повному обсязі регулювали взаємовідносини компанії-замовника, компанії-провайдера і працівника, якого наймають на роботу за допомогою аутстафінгу. Тому працівник може опинитися в незахищеному становищі, оскільки його статус до кінця не визначений і не підпадає ні під одне положення з уже існуючих в законодавстві. Фактично працівник, оформлений за трудовою книжкою, але вона знаходиться не в тій компанії, де він реально працює, а в компанії-провайдері. Таким чином, запис у його трудовій книжці не відповідає тій реальності, яка існує. У зв'язку із цим працівники неохоче погоджуються виходити за штат компанії. Але є вихід з цієї непростой ситуації. Компанія-провайдер і компанія, в якій реально працює співробітник, надають рекомендаційні листи з поясненнями виникнення нестыковок між записом у трудовій книжці працівника і реально існуючим робочим місцем.

Виходячи з визначення концепція аутсорсингу, можна стверджувати, що базується вона на трьох основних принципах [17]:кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість концентруватися тільки на ній;вирішення супутніх і другорядних, на думку менеджменту, завдань потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще;такий розподіл роботи економить засоби замовника і приносить дохід виконавцеві.

Незважаючи на те, що застосування аутсорсингу має позитивні зрушення, проте, як негатив слід зазначити, що українські підприємства мають менший порівняно із зарубіжними досвід роботи на ринку аутсорсингових послуг, через те не так глибоко розуміють проблеми і завдання цієї сфери діяльності (див. табл.1.5). Відсутність сформованої культури аутсорсингових взаємовідносин є однією з основних причин недостатньої ефективності цих операцій [25].

Отже, на фоні загальноосвітніх тенденцій розвитку аутсорсингу, зниження витрат, доступ до технологій сучасного рівня, залучення до

діяльності висококваліфікованих фахівців, що володіють значним досвідом у сфері послуг (які надаються ними), дозволяє підвищити рівень обслуговування і освоїти методи роботи саме аутсорсера.

Таблиця 1.5

### Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
<b>Економічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження витрат;</li> <li>• скорочення чисельності персоналу;</li> <li>• підвищення ефективності основних бізнес-процесів;</li> <li>• розподіл ризиків</li> </ul>	<b>Економічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість зростання трансакційних витрат;</li> <li>• можливість зростання витрат, у випадку передачі багатьох функцій;</li> <li>• банкрутство аутсорсингової</li> </ul>
<b>Управлінські:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зосередження на основній діяльності;</li> <li>• вивільнення ресурсів для основного бізнесу</li> </ul>	<b>Управлінські:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливе обмеження управлінської гнучкості;</li> <li>• проблеми з децентралізацією бюджету та управлінських функцій</li> </ul>
<b>Техніко-технологічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ до техніки і технології більш високого рівня;</li> <li>• доступ до ресурсів, недоступних підприємству;</li> <li>• покращення якості обслуговування</li> </ul>	<b>Техніко-технологічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація в одних руках технологічних бізнес-процесів;</li> <li>• недотримання договірних відносин;</li> <li>• витік конфіденційної інформації</li> </ul>

Така форма бізнесу сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого не можлива ефективна господарська діяльність в сучасних умовах функціонування.

### Висновки до розділу 1

З проведеного теоретичного дослідження щодо використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу можна стверджувати, що в основі сучасного трактування, лежить розмежування понять власник і

користувач. В ньому розглядаються кадрові процеси як форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій структурі (аутсорсеру), яка здатна надавати послуги по управлінню персоналом. Можна стверджувати, що аутсорсингові процеси включають в себе одночасно важливі елементи «альтернативних» форм зайнятості персоналу, які тісно поєднуються і взаємодоповнюють один в одного, утворюючи нову організаційно-правову форму бізнесу.

Використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу можна вважати як бізнес-модель, що пов'язана з розвитком інформаційних технологій, а не зі змінами у введенні бізнесу, викликаними організаційними модифікаціями. Крім того, сутністю аутсорсингу є виконання певної послуги або функції даному готельно-туристичному підприємству іншим готельно-туристичним підприємством, яке робить це краще, швидше і дешевше.

Світова практика виробила численні варіанти аутсорсингових послуг.

Згідно зі стандартами щодо аутсорсингових послуг, розуміється аутсорсингова угода, в якій практично всі ризики і доходи, зв'язані з володінням майном, передаються агенству-провайдеру. Агентство підбирає необхідний персонал або переводом приймає до себе «зайвий» персонал компанії на постійну роботу. Відносини, що виникають при наданні персоналу, - трьохсторонні. Між компанією-замовником і компанією-провайдером - цивільно-правові. Між компанією-провайдером і працівниками - трудові.

В другій половині 20-го століття аутсорсингові послуги успішно процвітали на всіх континентах. В країнах, що розвиваються і в країнах з перехідною економікою очікується інтенсивний розвиток аутсорсингових послуг в найближчі роки. Серед причин успішного розвитку цього виду фінансування інвестицій можна вважати переваги аутсорсингу для всіх його учасників, а також державну підтримку аутсорсингової діяльності, пов'язану з розумінням урядів багатьох країн важливої ролі аутсорсингу.

Також, використовуючи ефективний механізм впровадження, та маючи докладну інформацію про аутсорсинг та його переваги, можна досягти стабілізації відносин між замовником та виконавцем, уникнути непорозумінь, дублювання функцій, отримати повний спектр зазначених послуг, що зумовить максимальний ефект корисності від його впровадження. Важливу роль в наданні аутсорсингових послуг відіграє взаємодовіра учасників, тож більш ефективним буде довгострокове використання послуг одного підрядника, що дозволить вибудувати стабільні ділові зв'язки.

Для України, на разі, відкривається чудова перспектива до впровадження аутсорсингу як для малого так і крупного бізнесу, особливо у готельно-туристичному бізнесі. Отже в край важливим є забезпечення найбільш повної інформаційної бази що до впровадження аутсорсингу, його позитивних та негативних сторін.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

#### **1.5. Теоретичні аспекти до визначення сутності поняття «аутсорсинг» у розвитку готельно-туристичного бізнесу**

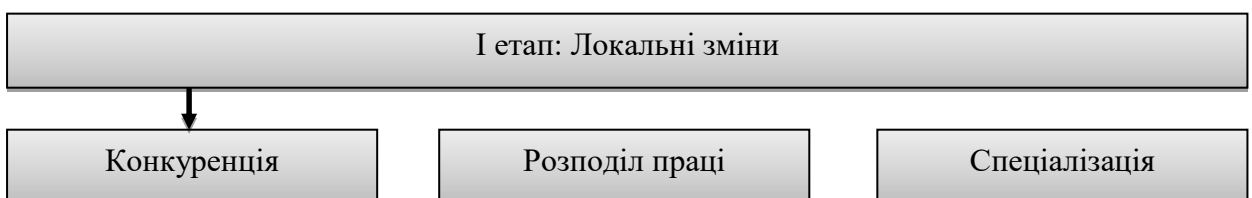
Підвищення ефективності функціонування готельно-туристичного бізнесу України, нерозривно пов'язано з формуванням і реалізацією відповідних економічних механізмів, адекватних змінам, що відбуваються в зовнішньому економічному середовищі. Особливе місце в процесі адаптації туристичних підприємств до нестабільності зовнішніх умов займають сучасні технології менеджменту, зокрема, пов'язані з широкомасштабним використанням аутсорсингу, що широко використовується в практиці

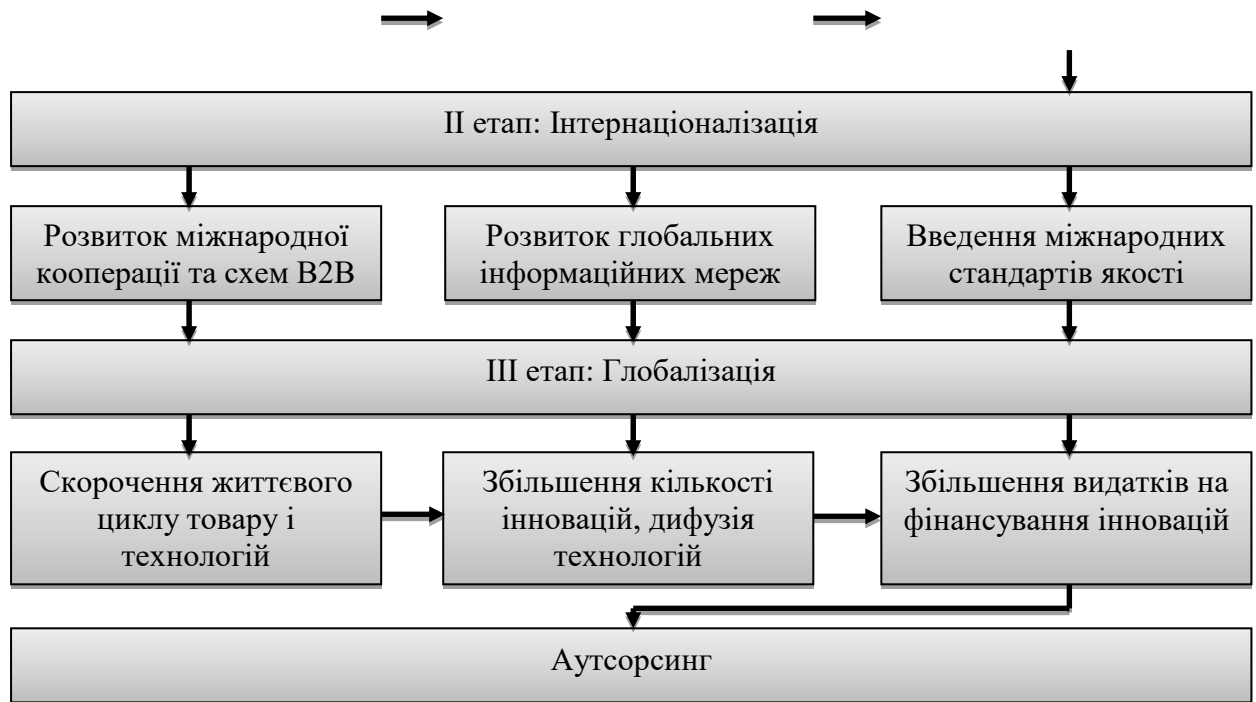


західних компаній. В рамках загальної концепції розвитку аутсорсингу особливу актуальність набуває впровадження цих процесів в готельно-туристичній галузях. Підприємства даної галузі мають ряд специфічних особливостей, що виражаються в складності організаційної структури управління, масштабності, посиленні транснаціонального характеру і т.д. Все це накладає певний відбиток на методологію і методику управління, зокрема, активами. Вказану вище проблему, можливо, вирішити за допомогою відповідних інструментів, методів організаційно-економічного механізму аутсорсингу.

Кризові явища, які впливають на всі галузі України, зокрема готельно-туристичну, змушують шукати найбільш ефективні засоби оптимізації господарської діяльності та зниження витрат. Одним з найефективніших інструментів в даних питаннях є аутсорсинг (див. рис. 1.1).

Сутність аутсорсингу полягає у підвищенні ефективності роботи компанії за рахунок передачі деяких функцій на виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основному виді діяльності. Ухвалення рішення про впровадження аутсорсингових схем приймається на рівні вищого керівництва й власників компанії і є частиною корпоративної стратегії [11]. Слід зазначити, що подібні визначення аутсорсингу зустрічаються в науковій і бізнес-літературі тільки в останнє десятиліття. Раніше аутсорсинг розглядалася лише як передача деяких непрофільних функцій за принципом субпідряду. Найбільш вдалим, яке розкриває економічну сутність аутсорсингу, західні та вітчизняні економісти вважають визначення, запропоноване Дж. Хейвудом у його книзі «Аутсорсинг: у пошуках конкурентних переваг», яке звучить як «переведення внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств та всіх пов'язаних з ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною» [76].





**Рис. 1.1. Рушійні сили, що вплинули на розвиток аутсорсингу**

Подальша трансформація форма і методів аутсорсингу дозволили представникам сучасних наукових шкіл виявити ряд сутнісних характеристик і перспектив розвитку трактувань щодо поділу праці (Д. Берсін, Ж.-Л. Бравар, М. Донелланн, Е. Йордон, С. Клементс, Р. Морган, Дж. Хейвуд, в Б. Анікін, С. Календжян, Д. Михайлова, І. Руда).

В економічній науці аутсорсинг традиційно розглядають як частину стратегії управління підприємством, а не просто видом партнерської співпраці чи кооперації. Однак загально визнаної теорії щодо економічної суті «альтернативної форми зайнятості» нині не існує, а відомі наукові дослідження з проблематики розвитку аутсорсингу трактуються по-різному. Переважна більшість сучасних дослідників розглядають аутсорсинг як «ядро і оболонку», коли в якості «ядра» розглядається штатний персонал, а «оболонки» - нештатні працівники [20], однак бачення перспектив розвитку кадрових процесів приводить дослідників до суперечливих висновків, що

потребує окреслення і порівняння підходів до трактування сутності аутсорсингу.

Найчастіше аутсорсинг розглядають на рівні з послугами рекрутингу тимчасових працівників і пропонують різні форми короткострокової і довгострокової «оренди» персоналу тощо. Залучених таким чином працівників у термінології західних фірм називають «альтернативним», «додатковим» чи «периферійним» персоналом. Одним з найпоширеніших поглядів на аутсорсинг кадрових процесів є його трактування як форми господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій організації (аутсорсеру), яка здатна надавати послуги з управління персоналом [3, с.138].

J. Brian Neuwoud визначив аутсорсинг як переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальників, що запропонує надавати послугу протягом певного часу за обумовленою ціною [76]. Тут явно просліджується плутанина з визначеннями аутстафінг та аутсорсингу. У цьому контексті доречно навести тезу К.С. Хомутінікової, яка з точки зору мети компанії виділила два напрямки - реструктуризаційний аутсорсинг та трансформаційний аутсорсинг; залежно від форми організації спільної діяльності – внутрішній і зовнішній аутсорсинг; з точки зору ефективного використання ресурсів, а також розподілу відповідальності та ризиків - частковий та повний аутсорсинг [77]. Таке формулювання аутсорсингу є вірним, бо можна використовувати, як інструмент в проектах реструктуризації, а з позиції управління проектами подібний тип важко представити.

Розглядаючи сутнісні аспекти аутсорсингу, варто звернути увагу на узагальнення Н.В. Смолінської та І.І. Грибник, відповідно до якого аутсорсинг виступає, як креативний інструмент в управлінні багатокультурними організаціями, тому варто погодитися з їхніми висновками, що аутсорсинг виконує роль системного чинника [69].

Сучасна наукова думка пропонує ряд підходів до розуміння сутності аутсорсинг. Перший з них - об'єднує прихильників оцінки абсолютного рівня ефективності аутсорсингу, які пропонують під показником ефекту аутсорсингу розуміти різницю між витратами у випадку здійснення процесу власними силами і у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству, що дає змогу зробити висновок про економію або перевищення витрат при різних формах виконання функції або певного виду діяльності (див. табл. 1.1).

Даний підхід може використовуватися на будь-якому етапі діяльності підприємства, але має такі недоліки:

- до складу витрат у випадку здійснення процесу власними силами й у випадку передачі здійснення процесу сторонньому підприємству різні автори відносять відмінні види та статті витрат, що впливає на формування результативного показника;
- неможливість проведення порівняльного аналізу;
- враховується тільки кількісний показник оцінки ефективності.

**Таблиця 1.1**

**Методи оцінки ефекту від аутсорсингу через порівняння витрат, понесених на виконання функцій сторонніми та власними силами**

<b>Запропоновано</b>	<b>Зміст методики</b>	<b>Результат</b>
Логіненко О.Л., Фролова Ю.Ю. [87]	порівнюється собівартість бізнес-процесу при інсорсингу та можливих додаткових доходів (з сукупними поточними витратами і втратами при купівлі даної послуги в аутсорсера	рішення про доцільність використання аутсорсингу
Софріков А.В. [89]	розраховується прогностичний економічний ефект та фактичний економічний ефект від упровадження аутсорсингу бізнес-процесу на основі оцінки собівартості виконання і-го бізнес-процесу власними силами з урахуванням можливого зростання в силу різних факторів, фіксованої вартості виконання бізнес-процесу аутсорсером, економії, що виникає в результаті скорочення умовно - постійних витрат при здійсненні бізнес-процесу власними силами та прибутку від	економія від впровадження аутсорсингу в замовників за певний період часу (1 рік)

	реалізації або здачі в оренду майна, яке використовується в здійсненні бізнес-процесу	
Цветкова В.І.[78], Чугунова Г.В [84]	оцінюється ефект від аутсорсингу для замовника як різниця між інвестиціями, які потрібно було вкласти для виконання безпосередньо на підприємстві, та затратами, які будуть понесені аутсорсером за роботу	ефект від використання аутсорсингу

Другий підхід запроваджено з практики економічного аналізу та дозволяє використовувати різні види вимірників (кількісні, грошові, натуральні) і пов'язаний із розрахунком коефіцієнта ефективності, при оцінці якого враховуються витрати на здійснення процесу власними силами, кількість робочих годин за місяць, вартість послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнт ризику (див. табл. 1.2). Недоліками даного підходу можна вважати такі:

- використовується коефіцієнт ризику, який важко обчислити;
- коефіцієнт ризику не конкретизується авторами та має суб'єктивний характер;
- використання прогнозованих показників, що може призвести до неточності в розрахунках;
- при розрахунку не враховуються всі витрати, які можуть виникати при співпраці з аутсорсером.

Таблиця 1.2

### Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом розрахунку коефіцієнта ефективності

Запропоновано	Зміст методики	Результат
Захарченко Л.А., Рибіна Т.Н. [62]	якщо співвідношення між витратами на власне виробництво та на їх придбання більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше – виконання функцій слід залишити на виробництві	рішення про доцільність передачі функцій на аутсорсинг
Сіняєв В.В. [67]	розраховується коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу як співвідношення індексів ринкової стійкості підприємства з урахуванням та без урахування аутсорсингу. Ці індекси обчислюються на основі даних річного обсягу продажу продукції, питомої ваги чистого прибутку від продажу, імовірності	якщо коефіцієнт більше одиниці, то відбувається передача функцій на аутсорсинг, якщо менше одиниці, то

	успіху бізнес операції, яка варіюється в межах шкали успіху (від 0 до 1), тривалості розрахункового періоду на здійснення бізнес-операції, майбутніх витрат на здійснення бізнес-операції та сукупних можливих ринкових втрат з урахуванням і без урахування аутсорсингу	виконання функцій слід залишити на виробництві, якщо дорівнює одиниці, то потрібно провести додаткові розрахунки
Соколова А., Філіппова І. [70]	розраховується коефіцієнт ефективності аутсорсингу на основі прогнозованих трудовитрат працівника, розміру заробітної плати (у місяць), величини накладних витрат, яка припадає на одного працівника в місяць, кількості робочих годин за місяць, вартості послуг аутсорсингової компанії та коефіцієнта ризику	якщо коефіцієнт ефективності аутсорсингу більше нуля, то ефективніше використовувати аутсорсинг

Третій підхід полягає в розробленні критеріїв оцінки ефективності аутсорсингу (див. табл. 1.3). Основна перевага використання даної групи методів оцінки ефективності аутсорсингу полягає в розробленні критеріїв, які характеризують сутність ефективності як економічної категорії. Проте альтернативність підходів до оцінки ефективності сприяє тому, що для запропонованих критеріїв оцінки не розроблені показники ефективності, які б їх конкретизували.

Таблиця 1.3

**Методи оцінки ефективності аутсорсингу шляхом визначення критеріїв та показників оцінки**

<b>Запропоновано</b>	<b>Показники оцінки ефективності</b>
Анікін Б.А. [3]	як критерії доцільності аутсорсингу розглядає економію коштів підприємства, співвідношення витрат на власне виробництво та аутсорсинг, оцінку доданої вартості, витрати часу на виконання бізнес-процесів, ризик, репутацію й досвід аутсорсингової компанії, якість послуг, можливість коригування умов контракту та ін.
Сіняєв В.В. [67]	обґрунтування рішення про аутсорсинг визначається на основі таких критеріїв, як точка беззбитковості, коефіцієнт економічної доцільності аутсорсингу, показники сервісності компанії, якості обслуговування клієнтів і показник соціально-ділової активності
Шестоперов А.М. [89]	виділяє 3 групи показників: 1) показники зміни витрат на

	виконання операцій; 2) показники зміни адміністративних витрат; 3) показники, що показують зміну якості послуг
Цветкова В.І. [78]	критеріями ефективності вважає вартість замовлення, величину трансакційних витрат, якість виконання замовлення, дотримання термінів їх виконання, підвищення трудового потенціалу підприємства, ефект від спеціалізації підприємств автотранспорту
Чугунова Г.В. [84]	проект вважається успішним для клієнта, якщо вирішені такі завдання - концентрація на основному виді бізнесу; контроль за витратами, отримання доступу до сучасних технологій, підвищення ринкової дисципліни завдяки високій прозорості бізнес-процесів, можливість виявлення великої гнучкості у випадку зміни попиту

До четвертого підходу відносяться методи, у яких поєднуються зміна доходів та витрат підприємства. В основі підходу лежить положення, що результатом аутсорсингу може бути: зниження витрат; зростання доходів; зростання доходів і зниження витрат.

Ця група методів є простою для застосування та відповідає загальновідомому підходу оцінки результативності на основі змін доходів та витрат. Однак при безпосередньому розрахунку достатньо важко оцінити показник доходу для окремих сфер діяльності. Крім того, авторами не наведено порядок розрахунку показника «сальдо зміни витрат ризику» та не визначено, яким способом можна отримати необхідні для розрахунків кількісні дані (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Методи оцінки ефективності аутсорсингу через зміну доходів та витрат

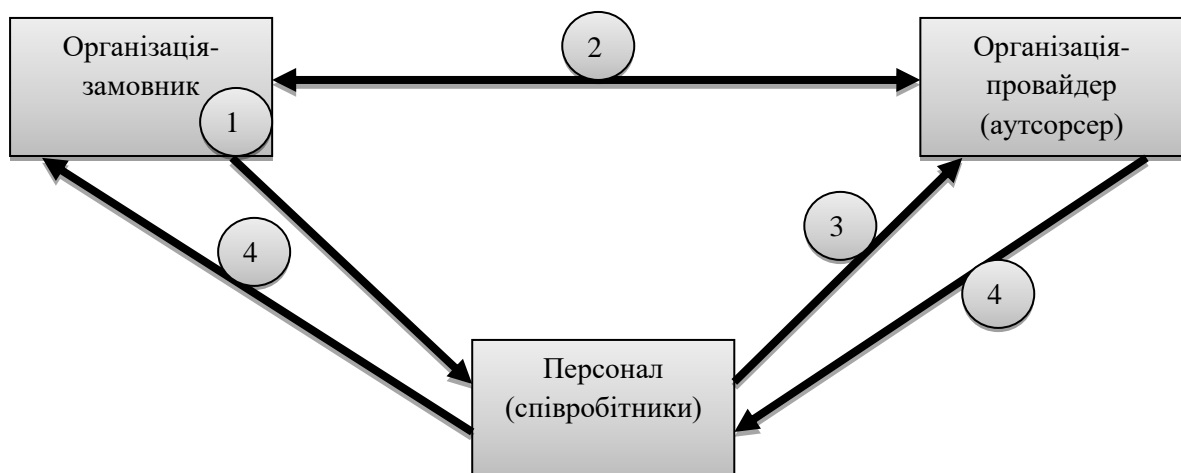
Запропоновано	Зміст методики	Результат
Гуральчик А. [85]	обчислюється користь від змін = приріст продажу – сальдо зміни витрат – сальдо зміни витрат ризику	рішення про корисність аутсорсингу
Желінський Ю.А. [92]	розраховується ефективність аутсорсингу як сума змін доходів і витрат в окремих сферах діяльності	зміни можуть бути додатні й від’ємні, але їх загальна сума повинна бути більшою нуля
	обчислюється сума доходів та витрат в окремих сферах фірми після та перед упровадженням аутсорсингу	різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від

		різниці загальних доходів і витрат перед впровадженням аутсорсингу
--	--	--

П'ятий підхід пов'язаний з оцінкою ефективності аутсорсингу на основі зміни якості виконаної функції. Даний підхід передбачає, що одним з основних критеріїв визначення ефективності аутсорсингу є позитивна зміна якості сфери діяльності, яка передана на виконання зовнішньому суб'єкту. Застосування даного підходу дає змогу оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції (підвищення кваліфікації, зниження штрафних санкцій тощо). Проте авторами не наведено порядок визначення даного критерію та не зазначено яким чином можна оцінити критерій якості, визначити динаміку його зміни; не враховано вплив інших критеріїв, крім якісного.

Вивчення наукових здобутків І. Новака та Б. Оверковського до розгляду сутності аутсорсингу дозволяє зробити висновок, що цілий пласт різноманітних визначень, здебільшого трактуються як один з інструментів в управлінні персоналом, що дозволяє компаніям регулювати чисельність персоналу, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу [6]. Враховуючи таку ситуацію, нами виділено нинішні пріоритети до розуміння сутності аутсорсингу - це залучення компанією на термін виконання певної роботи позаштатних працівників-фрілансерів.

Отже, вивчення науково-практичної літератури з даної проблеми надало можливість запропонувати наступну схему аутсорсингу, що наведена на рисунку 1.2.





### Рис. 1.2. Схема аутсорсингу

Умовними позначеннями 1, 2, 3, 4 наведені основні дії та процеси, що відбуваються в межах аутсорсингу, де:

1 - оцінка організацією-замовником доцільності аутсорсингових послуг, аналіз організацій-провайдерів;

2 - підписання договору організацією-замовником та організацією-провайдером щодо надання організацією-провайдером послуг з аутсорсингу, організація-провайдер бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність;

3 - переведення персоналу організації-замовника до штату організації-провайдера, співробітники зараховуються в штат організації-провайдера (аутсорсера);

4 - направлення у відрядження персоналу організації-замовника.

Отже, аналіз наукових джерел показує, що проблематика аутсорсингу та нестабільних форм зайнятості досліджується на основі багатьох теоретичних платформ (або їх поєднання), що призводить до різних наукових узагальнень та висновків. Практично всі ці погляди можна зарахувати до розгалужень одного з п'яти описаних підходів до розуміння сутності аутсорсингу на основі виявлення точок дотику.

Проведення подальших досліджень теоретичних підвалин використання аутсорсингу потребує розкриття сутності не як операції з надання персоналу, а як надання послуг, пов'язаних з можливістю відображення подібних послуг. При цьому підприємство може відносити ці послуги до витрат діяльності, оскільки відносини між компанією-замовником і компанією-провайдером сформовані на підставі договору цивільно-правового характеру, предметом якого є надання послуг.

Виходячи з цього, окремі автори зазначають, що «документом, який підтверджує фактичне виконання зобов'язань, передбачених угодою про надання персоналу, є акт (або інший документ) про надання персоналу, а не акт про надання послуг» [83], з чим категорично не можна погодитися. В Україні законодавством не передбачено можливість надання персоналу. Тому, навіть якщо «оплата за наданий персонал встановлюється в заздалегідь визначеній сумі і не залежить від фактично виконаного цим персоналу обсягом робіт» [83], за змістом діяльності надання персоналу більше послуга, ніж щось інше. Відповідно і підтверджуючими документами можуть бути або акти про виконані роботи, або акти про надані послуги. Дану думку підтверджує Д.В. Черемесін «Найбільш важливою відмінністю аутсорсингу від інших видів міжфірмових відносин є його стратегічний характер... Детальні попередні розрахунки доцільності застосування аутсорсингу, безперервний контроль і оцінка поточної реалізації аутсорсинг-проектів характеризують процес впровадження аутсорсингу як планове, стратегічне рішення компанії» [80].

#### **1.6. Концептуальні підходи до проблеми використання та розвитку аутсорсингу у готельно-ресторанному бізнесі**

Процеси інтеграції вітчизняної економічної системи до світового простору вимагають здійснення структурних перетворень в її окремих галузях та сферах, зокрема в готельно-туристичній. Саме готельно-туристичний комплекс відіграє значну роль в забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки і, з одного боку, повинен створювати всі необхідні умови для реалізації інноваційних моделей економічного зростання держави, а з іншого забезпечити задоволення вимог сучасної клієнтури у туристичному обслуговуванні відповідно зі світовими стандартами.

На сьогодні, більшість українських туристичних підприємств, не здатні

стати повноцінними учасниками світового ринку готельно-туристичних послуг і значно поступаються іноземним конкурентам за рівнем та якістю пропонованого сервісу. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі є наявність сучасної інфраструктури в країні, яка буде здатна забезпечити синхронізацію та координацію процесів транспортного обслуговування відповідної якості за оптимальними витратами упродовж повного ланцюга послуги. Варто підкреслити, що туристична послуга одночасно є складовою підсистемою конкретного готелю та невід'ємною ланкою транспортно-розподільчого процесу регіонального, державного та міжнародного рівнів. Виходячи з цього, виникає проблема пошуку та реалізації нових, більш ефективних підходів і методів управління інфраструктурою готельно-туристичного бізнесу побудованого на сучасних концепціях його розвитку.

Сучасна практика свідчить, що однією з ефективних форм управління у туристичному бізнесі спрямованого на підвищення конкурентоспроможності є аутсорсинг. Аутсорсинг як метод ведення бізнесу дозволяє сформувати оптимальну інфраструктуру, залучити до співпраці професійні кадри, підвищити якість сервісу та зменшити витрати на транспортне обслуговування як в межах конкретного так й упродовж повного ланцюга доставки, збільшити прибутки туристичного підприємства, розширити коло його потенційної клієнтури, а також зосередити увагу на більш пріоритетних видах діяльності.

Необхідно додати, що в Україні аутсорсинг знаходиться лише на початковій стадії свого розвитку і характеризується недостатністю вивчення як теоретико-методологічної так й практичної сторони його застосування в діяльності вітчизняного готельно-туристичного бізнесу.

Зокрема, готельно-туристичний аутсорсинг являє собою придбання у третьої сторони послуг по управлінню, транспортуванню та всіма зв'язаними з цими процесами бізнес-операціями [39]. На цій основі можна запропонувати концептуальний підхід до розвитку динамічних здібностей підприємства на

основі використання аутсорсингу (див. рис. 1.3).

У цьому контексті можна стверджувати, що існуючі докази запропонованого підходу було структуровано у компетенції готельно-туристичного підприємства за допомогою матриці «аутсорсингу компетенцій» (див. рис. 1.4).

Такі ознаки аутсорсингу реалізуються на фоні економічного парадоксу «динамічні властивості - аутсорсинг», що проявляються не тільки у посиленні ключових компетенцій підприємства, а й формуванні ефективних умов для розвитку його динамічних властивостей.

На сьогоднішній день, більшість вітчизняних туристичних підприємств збиткові та з-за відсутності сучасної інфраструктури не здатні забезпечити високоякісне обслуговування споживачів відповідно зі світовими стандартами. Основна проблема полягає в тому, що в українських туристичних компаніях як і в більшості готельних підприємствах інших пострадянських держав, залишилися стереотипи відношення до інфраструктурного обслуговування як до однієї з частин технологічного процесу, регламентованого нормативними актами ще 90-х років.



**Рис. 1.3. Концептуальний підхід до розвитку динамічних здібностей підприємства з використанням аутсорсингу як принципового методологічного базису**

На відміну від вітчизняних готелей, готелі більш економічно розвинутих країн розглядають інфраструктуру не тільки як складову технологічного процесу обслуговування, але і як частину готельно-туристичного бізнесу, тобто в якості вагомego сегменту отримання прибутку та скорочення витрат. Також, слід звернути увагу на відмінність принципів управління інфраструктурними об'єктами та пов'язаними з ними процесами обслуговування.

Так, у порівнянні з нашою країною, де усі послуги здійснюються власно туристичним підприємством (іноді застосовується частковий аутсорсинг на окремі види послуг), зарубіжні держави практикують залучення до співпраці незалежних спеціалізованих операторів - аутсорсерів.

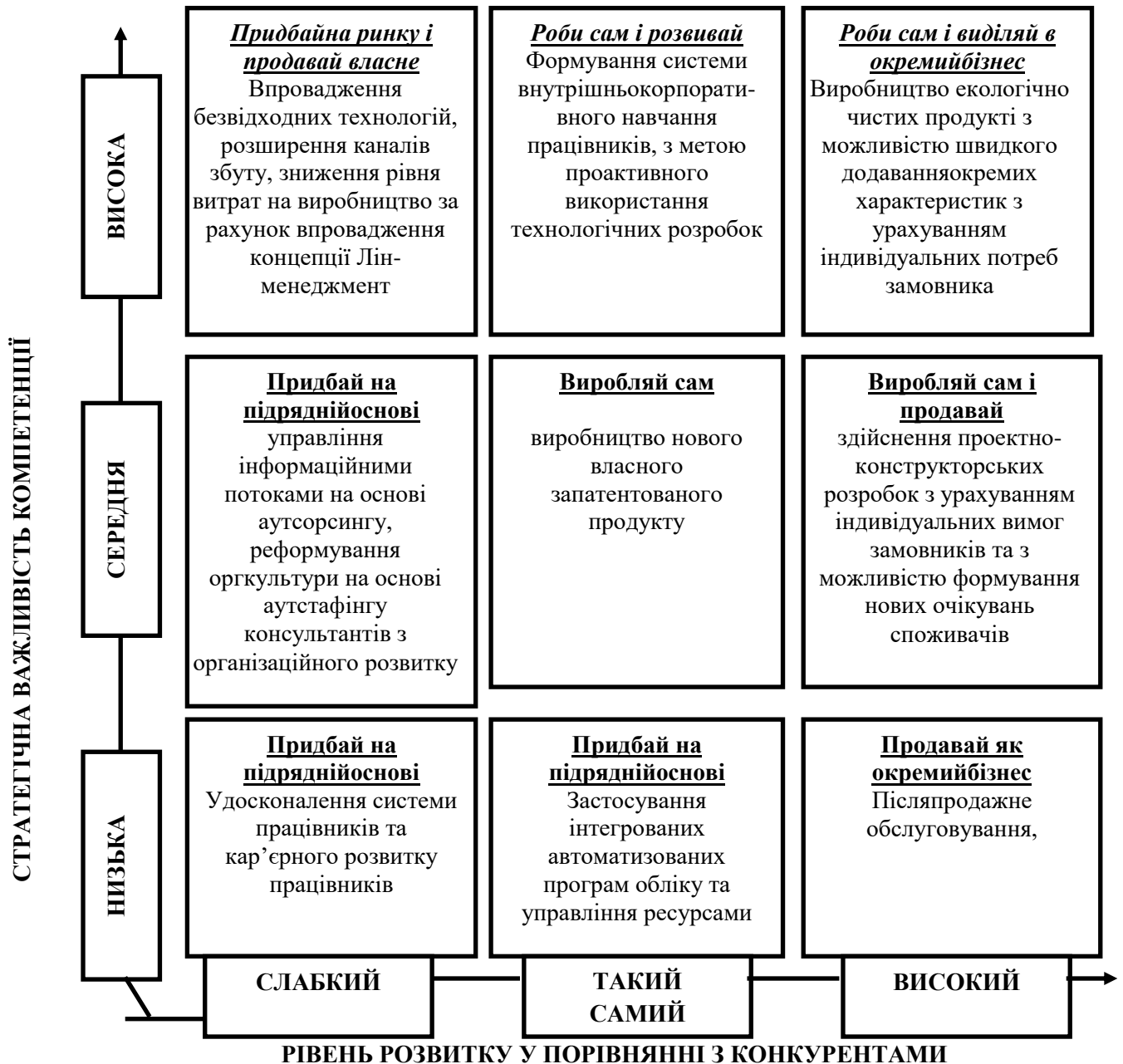


Рис. 1.4. Матриця аутсорсингу зовнішніх та внутрішніх компетенцій

Отже, як правило, аутсорсинг передбачає, що стороння організація може виконати роботу більш дешево, ніж аутсорсер, або з вищою якістю. Відповідно, якщо у підприємства є можливість передачі деяких функцій які

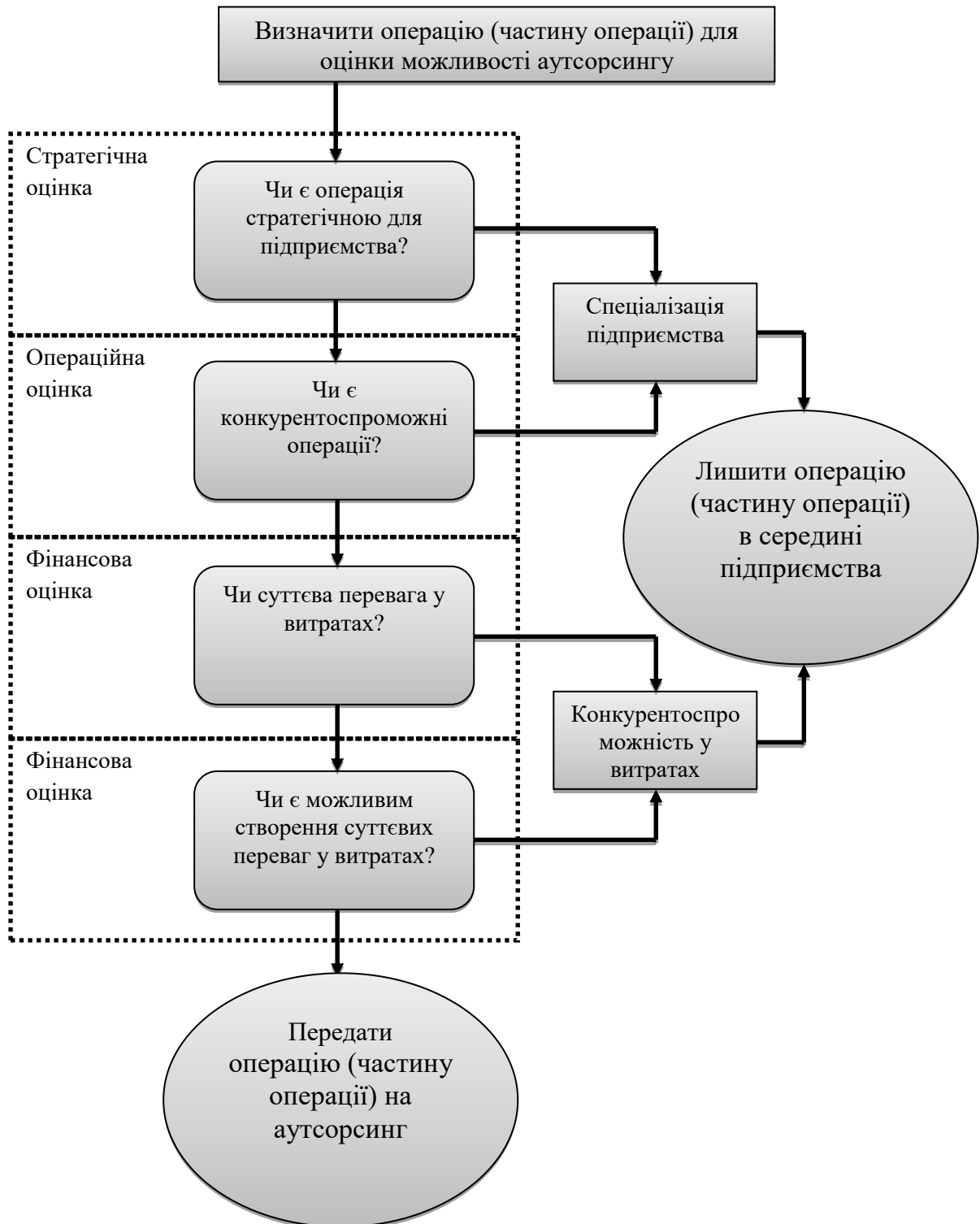
компанія аутсорсер виконує більш якісно чи дешево, це приводить до істотного скорочення витрат на виробництво кінцевого продукту, оскільки кожна сторона виконує саме ту роботу, яку краще всього уміє робити, не прикладаючи додаткових зусиль і не вкладаючи додаткових коштів в освоєння нового виду діяльності.

Особливістю аутсорсингу та його основною відмінністю від субпідряду є те, що аутсорсер має свободу вибору способу виконання цієї функції або процесу, це не є стосунки постачальник - споживач, а стратегічне партнерство, в якому кожний з партнерів хоче досягти успіху, пристосовуючи свої процеси до обслуговування процесів партнера.

Результати дослідження існуючих методик і рекомендацій з впровадження аутсорсингу вказують на відсутність чіткого алгоритму проведення аналізу, що спирається на критерії доцільності аутсорсингу, і процедур виконання робіт. Така проблема пояснюється коли встановлюються передумови проведення реструктуризації фірми. Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг, потрібно розглянути її з позиції чотирьох аспектів [26]: стратегічного фокуса, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості для вдосконалювання всередині підприємства (див. рис. 1.5).

Скорочення витрат є не менш важливим, але не головним рушійним мотивом в аутсорсингових проектах. Перехід на аутсорсинг передусім покликаний зробити бізнес ефективнішим, відповідно економічна вигода з'явиться, як тільки правильно організований бізнес отримає додатковий прибуток. Хоча не рідкісні ситуації, коли аутсорсинг дає змогу відразу знизити витрати (і при цьому одержати якісний гарантований сервіс).

Визначити загальні критерії ефективності впровадження аутсорсингу майже неможливо, оскільки кожне підприємство має специфічні особливості функціонування, структуру виробництва, персоналу тощо. Отже рішення про використання аутсорсингу має бути розглянуте та обґрунтоване в кожному конкретному випадку.



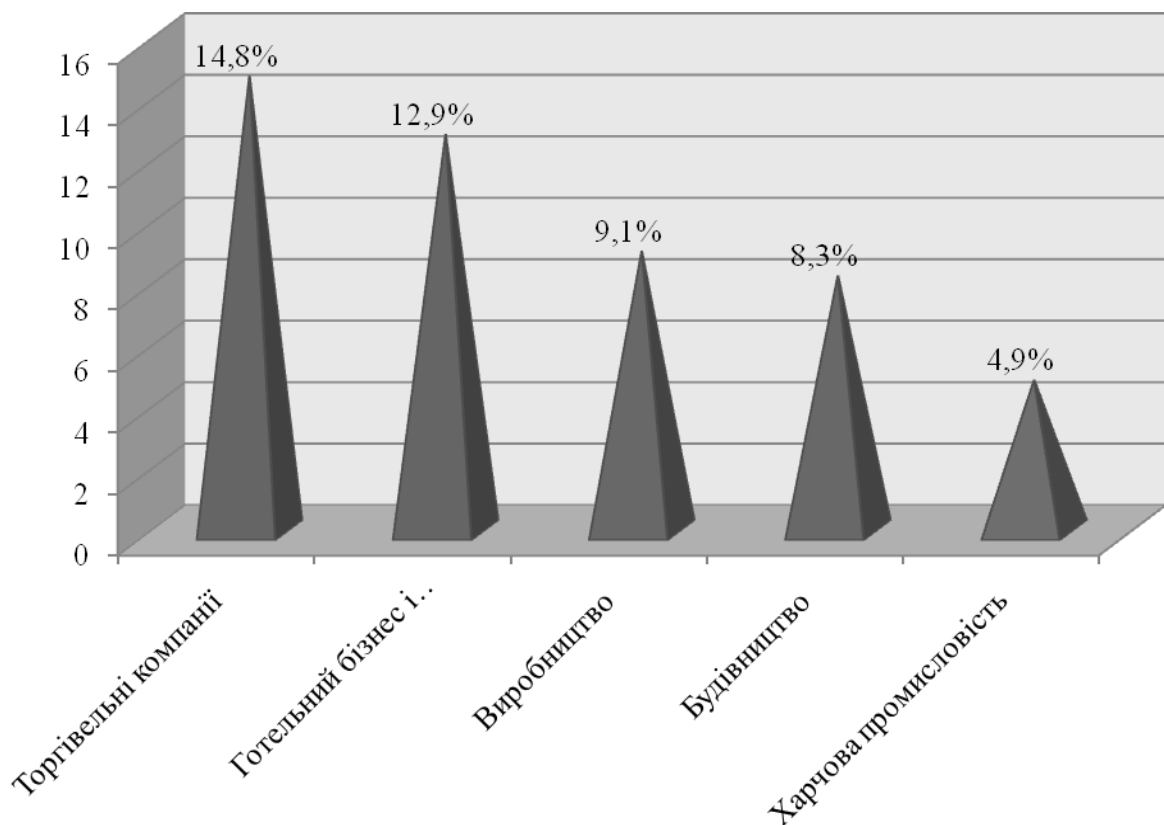
**Рис. 1.5. Алгоритм визначення доцільності передачі функцій на аутсорсинг**

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на вітчизняний туристичний ринок більшість компаній розуміє переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина використання даного інструмента



досі залишаються незначними. Ситуація ускладнюється і тим, що українські аутсорсингові компанії не в змозі допомогти потенційним замовникам, на відміну від західних гравців, що наприклад, проводять ретельний аудит бізнес-процесів, допомагають із вибором устаткування, передають технології.

На даному етапі ринки аутсорсингу кожної країни перебувають на різних стадіях розвитку, їм притаманні особливості, пов'язані з методами ведення бізнесу та бізнес-культурою, що дозволяє стверджувати про необхідність врахування специфіки українського бізнесу. З іншого боку, чітко простежуються спільні риси, які обумовлені глобальним характером економіки та стиранням кордонів між економікою країн (див. рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Потреба у використанні послуги аутсорсингу, %**

Отже, незважаючи на те, що потребу у використанні аутсорсингу відчувають 60% підприємств українського ринку, можливості для цього є лише у 2/3 з цих підприємств.

Однак, послуга з аутсорсингу досі залишається недосконалою і не виваженою до кінця. Слід відзначити брак законодавчих документів, які б у повному обсязі регулювали взаємовідносини компанії-замовника, компанії-провайдера і працівника, якого наймають на роботу за допомогою аутстафінгу. Тому працівник може опинитися в незахищеному становищі, оскільки його статус до кінця не визначений і не підпадає ні під одне положення з уже існуючих в законодавстві. Фактично працівник, оформлений за трудовою книжкою, але вона знаходиться не в тій компанії, де він реально працює, а в компанії-провайдері. Таким чином, запис у його трудовій книжці не відповідає тій реальності, яка існує. У зв'язку із цим працівники неохоче погоджуються виходити за штат компанії. Але є вихід з цієї непростой ситуації. Компанія-провайдер і компанія, в якій реально працює співробітник, надають рекомендаційні листи з поясненнями виникнення нестыковок між записом у трудовій книжці працівника і реально існуючим робочим місцем.

Виходячи з визначення концепція аутсорсингу, можна стверджувати, що базується вона на трьох основних принципах [17]:кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість концентруватися тільки на ній;вирішення супутніх і другорядних, на думку менеджменту, завдань потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще;такий розподіл роботи економить засоби замовника і приносить дохід виконавцеві.

Незважаючи на те, що застосування аутсорсингу має позитивні зрушення, проте, як негатив слід зазначити, що українські підприємства мають менший порівняно із зарубіжними досвід роботи на ринку аутсорсингових послуг, через те не так глибоко розуміють проблеми і завдання цієї сфери діяльності (див. табл.1.5). Відсутність сформованої культури аутсорсингових взаємовідносин є однією з основних причин недостатньої ефективності цих операцій [25].

Отже, на фоні загальноосвітніх тенденцій розвитку аутсорсингу, зниження витрат, доступ до технологій сучасного рівня, залучення до

діяльності висококваліфікованих фахівців, що володіють значним досвідом у сфері послуг (які надаються ними), дозволяє підвищити рівень обслуговування і освоїти методи роботи саме аутсорсера.

Таблиця 1.5

### Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
<b>Економічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зниження витрат;</li> <li>• скорочення чисельності персоналу;</li> <li>• підвищення ефективності основних бізнес-процесів;</li> <li>• розподіл ризиків</li> </ul>	<b>Економічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість зростання трансакційних витрат;</li> <li>• можливість зростання витрат, у випадку передачі багатьох функцій;</li> <li>• банкрутство аутсорсингової</li> </ul>
<b>Управлінські:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зосередження на основній діяльності;</li> <li>• вивільнення ресурсів для основного бізнесу</li> </ul>	<b>Управлінські:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• можливе обмеження управлінської гнучкості;</li> <li>• проблеми з децентралізацією бюджету та управлінських функцій</li> </ul>
<b>Техніко-технологічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ до техніки і технології більш високого рівня;</li> <li>• доступ до ресурсів, недоступних підприємству;</li> <li>• покращення якості обслуговування</li> </ul>	<b>Техніко-технологічні:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація в одних руках технологічних бізнес-процесів;</li> <li>• недотримання договірних відносин;</li> <li>• витік конфіденційної інформації</li> </ul>

Така форма бізнесу сприяє впровадженню інновацій і покращенню інтеграційних зв'язків вітчизняних підприємств як в межах країни, так і поза нею, без чого не можлива ефективна господарська діяльність в сучасних умовах функціонування.

### Висновки до розділу 1

З проведеного теоретичного дослідження щодо використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу можна стверджувати, що в основі сучасного трактування, лежить розмежування понять власник і

користувач. В ньому розглядаються кадрові процеси як форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованій структурі (аутсорсеру), яка здатна надавати послуги по управлінню персоналом. Можна стверджувати, що аутсорсингові процеси включають в себе одночасно важливі елементи «альтернативних» форм зайнятості персоналу, які тісно поєднуються і взаємодоповнюють один в одного, утворюючи нову організаційно-правову форму бізнесу.

Використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу можна вважати як бізнес-модель, що пов'язана з розвитком інформаційних технологій, а не зі змінами у введенні бізнесу, викликаними організаційними модифікаціями. Крім того, сутністю аутсорсингу є виконання певної послуги або функції даному готельно-туристичному підприємству іншим готельно-туристичним підприємством, яке робить це краще, швидше і дешевше.

Світова практика виробила численні варіанти аутсорсингових послуг.

Згідно зі стандартами щодо аутсорсингових послуг, розуміється аутсорсингова угода, в якій практично всі ризики і доходи, зв'язані з володінням майном, передаються агенству-провайдеру. Агенство підбирає необхідний персонал або переводом приймає до себе «зайвий» персонал компанії на постійну роботу. Відносини, що виникають при наданні персоналу, - трьохсторонні. Між компанією-замовником і компанією-провайдером - цивільно-правові. Між компанією-провайдером і працівниками - трудові.

В другій половині 20-го століття аутсорсингові послуги успішно процвітали на всіх континентах. В країнах, що розвиваються і в країнах з перехідною економікою очікується інтенсивний розвиток аутсорсингових послуг в найближчі роки. Серед причин успішного розвитку цього виду фінансування інвестицій можна вважати переваги аутсорсингу для всіх його учасників, а також державну підтримку аутсорсингової діяльності, пов'язану з розумінням урядів багатьох країн важливої ролі аутсорсингу.

Також, використовуючи ефективний механізм впровадження, та маючи докладну інформацію про аутсорсинг та його переваги, можна досягти стабілізації відносин між замовником та виконавцем, уникнути непорозумінь, дублювання функцій, отримати повний спектр зазначених послуг, що зумовить максимальний ефект корисності від його впровадження. Важливу роль в наданні аутсорсингових послуг відіграє взаємодовіра учасників, тож більш ефективним буде довгострокове використання послуг одного підрядника, що дозволить вибудувати стабільні ділові зв'язки.

Для України, на разі, відкривається чудова перспектива до впровадження аутсорсингу як для малого так і крупного бізнесу, особливо у готельно-туристичному бізнесі. Отже в край важливим є забезпечення найбільш повної інформаційної бази що до впровадження аутсорсингу, його позитивних та негативних сторін.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

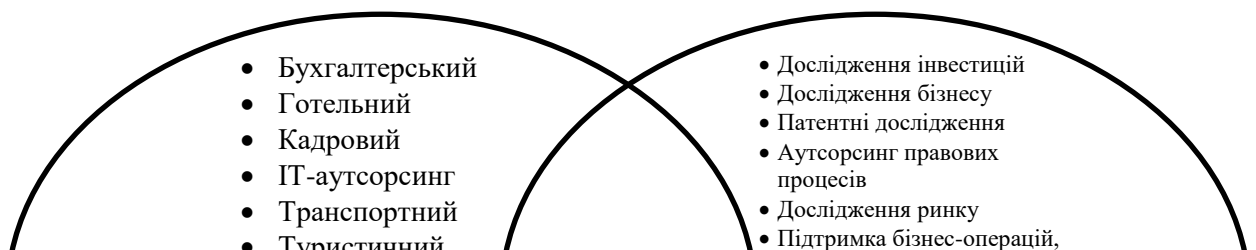
#### **2.1. Еволюція аутсорсингу бізнес-процесів у розвитку готельно-туристичного бізнесу**

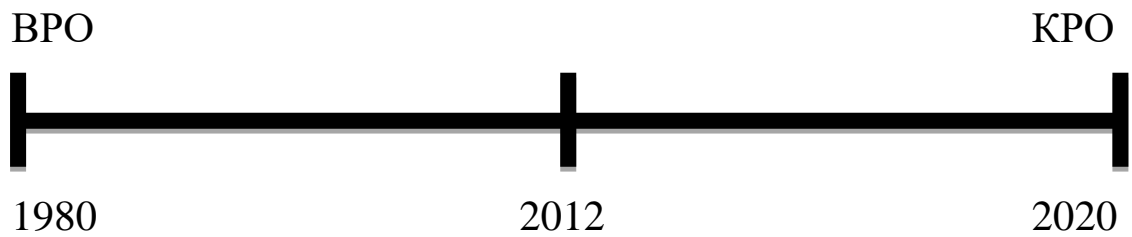
Наприкінці ХХ століття світ вступив у постіндустріальну епоху, визначальною ознакою якої є домінування інформації та знань в активах готельно-туристичних підприємств, що прагнуть набути конкурентних переваг. За таких умов виникає нагальна потреба у пошуку дієвого інструментарію та ефективних форм управління в організації. Вирішення цього завдання не завжди можливо «власними силами» внаслідок некомпетентності менеджерів, відсутності у них досвіду у готельно-туристичній сфері управління.

Світовий досвід впровадження аутсорсингу засвідчує, що найголовнішою перевагою цієї форми організації бізнесу є економія витрат на здійснення та підвищення якості «непрофільних» видів діяльності, що особливо привабливо у кризових соціально-економічних умовах. Проте висновок про ефективність аутсорсингу не є однозначним, тому існує чимало методологічних і прикладних проблем його впровадження у систему управління підприємства.

Останніми роками простежується виокремлення специфічного напрямку у розвитку аутсорсингових процесів між підприємствами та організаціями різних форматів та бізнес-профілів - аутсорсингу, який характеризується високими темпами поширення у бізнес-практиці зарубіжних компаній та тільки очікує на системні фундаментальні та прикладні дослідження.

Узагальнюючи теоретичні погляди різних дослідників та практичні приклади застосування того чи іншого виду аутсорсингу, логічно зробити висновок, що з часом в «змісті» аутсорсингу відбувається своєрідне «нарощування» аналітичної складності вихідних результатів. Саме готельно-туристичні підприємства, які надають різного виду послуги аутсорсингу, є утіленням тенденції посилення спеціалізації - у такому випадку аутсорсер має схожу з підприємством-замовником бізнес-модель. Аутсорсинг бізнес-процесів передбачає виконання певних процесів, які не є ключовими для підприємства-замовника (тобто такими, що визначають його конкурентні переваги). Щодо аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу, то з одного боку, необхідно визнати, що бізнес-процеси є різновидом аутсорсингу, оскільки по суті спостерігається передача аутсорсеру окремих бізнес-процесів. Але високий ступінь специфічності таких процесів, їх інтелектуально-ємна природа, обумовлюють доцільність виокремлення аутсорсингу бізнес-процесів із аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу (див. рис. 2.1).

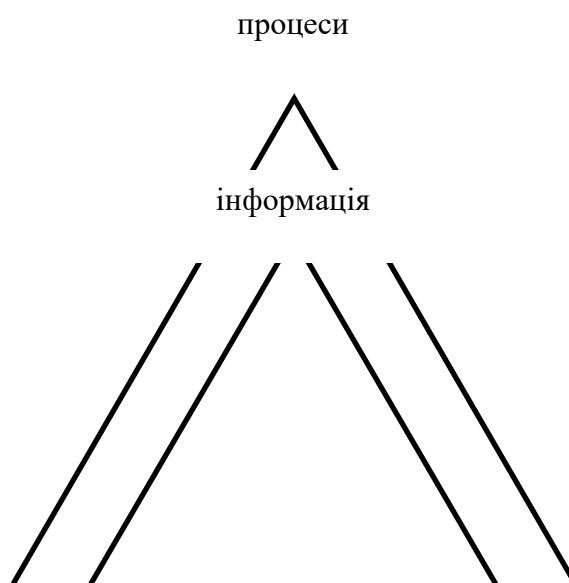


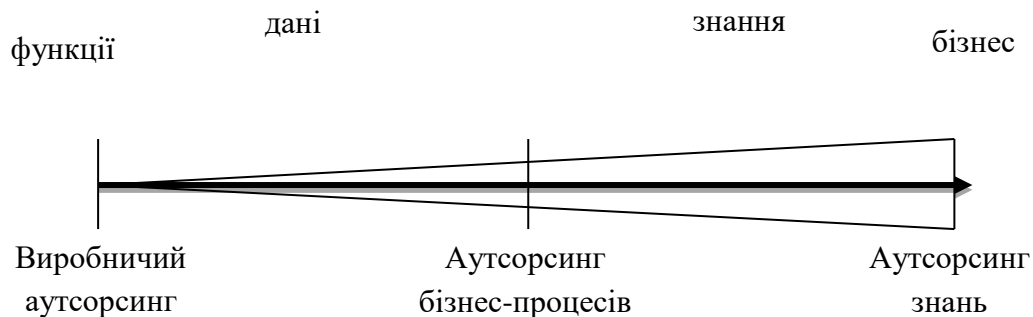


**Рис. 2.1. Еволюція аутсорсингу бізнес-процесів: виокремлення аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу**

Відмітними ознаками аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу порівняно із «стандартним» аутсорсингом бізнес-процесів є: інтелектуально-ємний («знаннєвий») характер бізнес-процесів на аутсорсинг; висока залежність конкурентних переваг підприємства-замовника від якості «знаннєвих» бізнес-процесів на аутсорсинг; комплексний характер послуг аутсорсера «знаннєвих» послуг, що найчастіше набуває формату готових бізнес-рішень для підприємства-замовника.

В аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу підприємство-аутсорсер не лише аналізує ситуацію в рамках компетенцій певного підрозділу чи процесу, а має відповідні можливості і повноваження для прийняття управлінських рішень (див. рис. 2.2).





**Рис. 2.2. Прирощення стратегічної цінності аутсорсингових послуг**

Варто зазначити, що зі зміною складності процесу аутсорсингу, змінюються інші параметри, такі як ризиковість, гнучкість, захищеність підприємства-замовника, які мають бути враховані при виборі виду аутсорсингу. Звичайно, чим більше функцій виконує компанія-аутсорсер і чим якіснішу інформацію вона надає, тим більшою стає гнучкість підприємства, що сприяє створенню додаткових конкурентних переваг. Але, разом з тим, постає питання про захищеність інтелектуальних активів, адже, щоб отримати якісні послуги, компанія має надати конфіденційну, часто унікальну інформацію. Тому загострюється проблема пошуку надійних аутсорсингових фірм.

Незважаючи на незначний досвід поширення аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу, світовою практикою доведено такі його переваги:

- зниження витрат: у сферах, які активно використовують знання (у першочергу дослідження та розробки, аналіз даних, інтелектуальна власність), аутсорсинг готельно-туристичного бізнесу дозволяє зменшити витрати на 40-50 %. Найкращими країнами, в яких зосереджено «знаннєві» ресурси і які надають дешеві послуги, є Індія, Китай і Росія. За даними



BostonConsultingGroup середня річна ставка ІТ-інженера в Індії складає 5000 дол., що становить десяту частину заробітної плати відповідного спеціаліста в США [29]. Також, до країн, які надають високоякісні послуги за низькими цінами, відносяться Філіппіни, Чилі і Мексика.

- залучення додаткової робочої сили: у високорозвинених країнах існує проблема нехватки кваліфікованих працівників в наукомістких секторах. Для того, щоб дана проблема не впливала на компанії, вони передають частину своїх бізнес-процесів у країни із високою концентрацією висококваліфікованої робочої сили.

- аутсорсинг дозволяє збільшити гнучкість підприємства в рамках управління людськими ресурсами та часом, що пришвидшує реагування на зміни ринкових потреб. Це особливо важливо в умовах високої непередбачуваності соціально-економічних процесів [88].

Наряду з очевидними вигодами, аутсорсинг готельно-туристичного бізнесу не позбавлений певних ризиків. Зокрема:

- доступ сторонніх організацій до стратегічно важливої інформації. Основою діяльності будь-якої орієнтованої на знання компанії є безпека її ресурсів. Аутсорсинг готельно-туристичного бізнесу передбачає передачу частини стратегічних знань іншій компанії. Уникнути ризику втрати важливих знань можна, обравши туристичну аутсорсингову компанію, яка має міжнародний сертифікат безпеки ISO 27000;

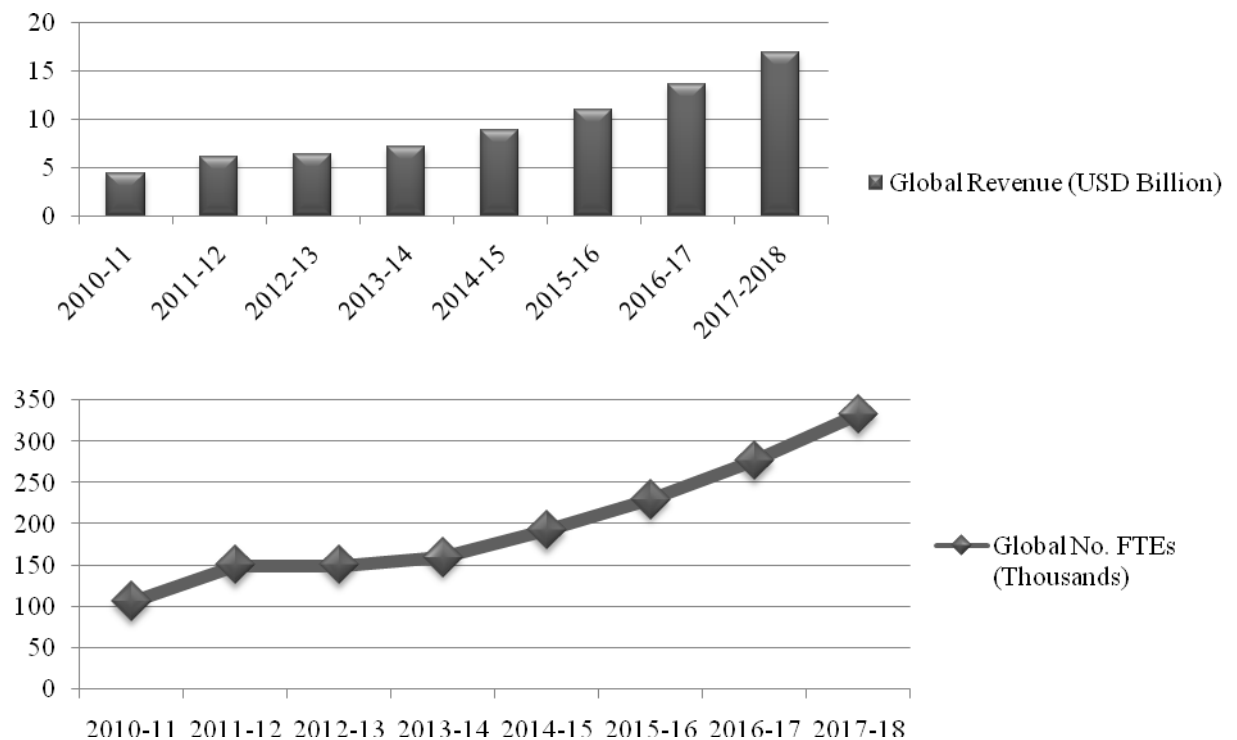
- обмежений контроль з боку замовника за рівнем кваліфікації персоналу та якістю роботи аутсорсингової компанії;

- ефективність аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу залежить від глибини партнерських відносин між замовником та аутсорсером, що швидко не досягається. Отже необхідно розробити стратегію налагодження довготривалих партнерських відносин між учасниками аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу.

Отже, найближчими роками прогнозується стрімке зростання попиту на аутсорсингові послуги, зокрема готельно-туристичної сфери. Дослідження показують, що до 2020 року світова галузь аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу знань зросте до 17 млрд. дол. США порівняно з 9 млрд. у 2017 року. У цей період щорічне зростання галузі прогнозується на рівні 24 % (див. рис. 2.3).

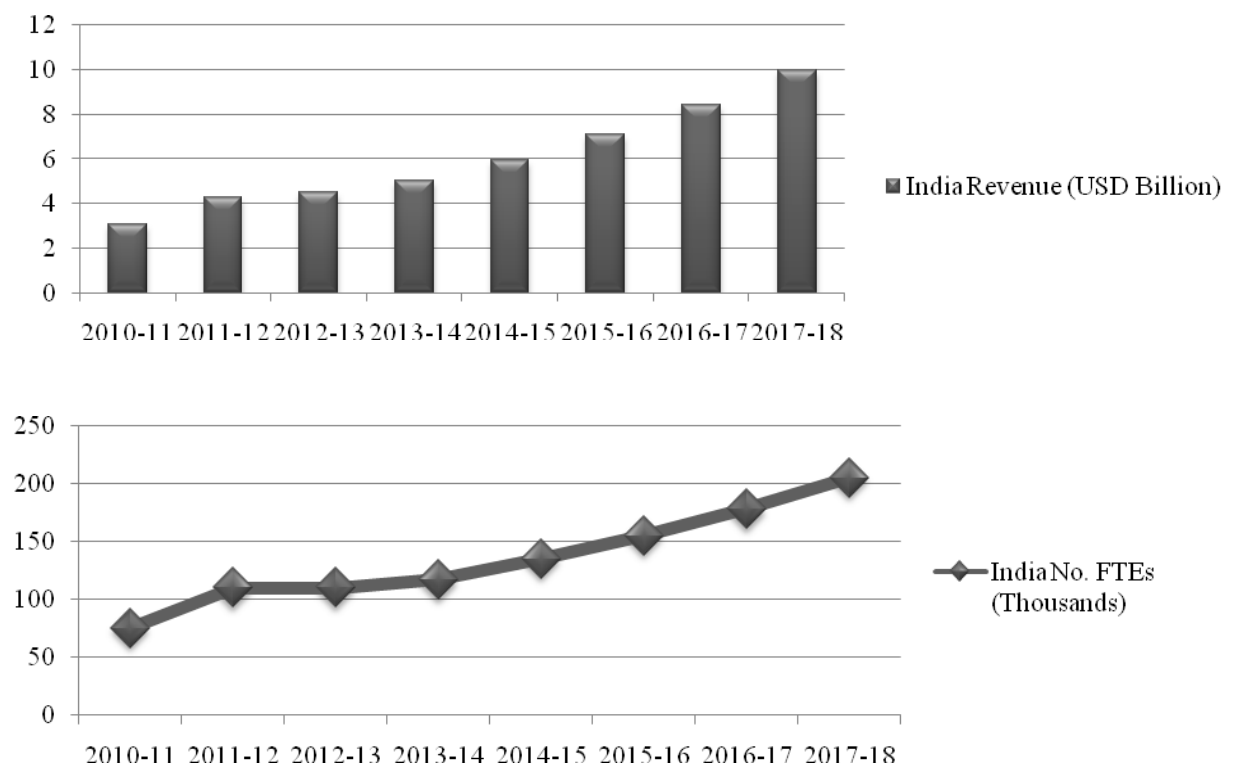
Зокрема, згідно статистичних даних доведено, що основним гравцем на світовому туристичному ринку аутсорсингу залишається Індія: частка індійських компаній оцінюється на рівні 70 % (див. рис. 2.4). Індійські аутсорсингові готельно-туристичні компанії пропонують маркетингові дослідження, аналіз готельно-туристичного ринку тощо.

У той час, як інші країни переорієнтовуються на економіку знань, економічна система України ґрунтується переважно на принципах індустріальної економіки. На шляху до економіки знань окрім системних перепон в Україні бракує спеціалістів у сфері аутсорсингу готельно-туристичної галузі, а пряме запозичення практик інших країн уявляється недоцільним. Тому потрібно шукати власних способів досягнення конкурентних переваг у постіндустріальному суспільстві.



**Рис. 2.3. Динаміка світового ринку аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу та кількості зайнятих працівників у 2012-2018 рр.**

Одним із методів вирішення даної проблеми є розвиток ринку послуг готельно-туристичного аутсорсингу. В Україні найчастіше на аутсорсинг віддаються такі функції: централізована обробка телефонних викликів; інвентаризація основних засобів, товарів і матеріалів; бухгалтерський і податковий облік; юридичне забезпечення діяльності; розрахунок заробітної плати співробітників; управління персоналом; інформаційні системи та управління базами даних; масові комунікації та PR; управління проектами; економічна та інформаційна безпека; логістика; виробництво; складання та тестування; прибирання та обслуговування; видавництво та друк; «віддалений асистент».



**Рис. 2.4. Динаміка індійського ринку готельно-туристичного аутсорсингу і кількості зайнятих працівників у 2012-2018 рр.**

Україна має потужний ресурсний потенціал розвитку аутсорсингу готельно-туристичного ринку, про що яскраво свідчать тенденції розвитку вітчизняного ІТ-аутсорсингу. За інформацією [29], Україна - п'ятий за обсягом постачальник ІТ-послуг у світі, що визначається такими даними: понад 1000 компаній, що працюють в ІТ-сфері; 30 тис. випускників ВНЗ за ІТ-профілем; понад 20 тис. фахівців ІТ-сфері; місце в десятці країн за найбільшою кількістю сертифікованих ІТ-фахівців. При цьому, 70 % послуг експортується в Європу або США, а 95 % експортних розробок - продукти на замовлення, про українське походження яких мало хто знає.

Котрий рік поспіль Україна посідає місце в ТОП 30 країн з найбільш сприятливим кліматом для ІТ-аутсорсингу. Примітно, що саме в 2015 році Україна перемогла в номінації «Місце призначення для ІТ-аутсорсингу» в рамках European Outsourcing Excellent Awards. Перш за все, такі позитивні тенденції пов'язані з високим рівнем кваліфікації фахівців, конкурентними цінами, хорошим запасом людських ресурсів і географічним положенням країни. Таким чином, ІТ-аутсорсинг в Україні зростає щороку на 20-25 %. [27].

Отже, готельно-туристичні компанії перебувають у постійному пошуку ефективних та інноваційних бізнес-моделей, які б забезпечували їм успіх у глобальній конкуренції. Науковці ж ставлять перед собою завдання пояснити нові явища у українському бізнесі або ж передбачити їх появу. Загалом, більшість досліджень з тематики аутсорсингу носять переважно прикладний характер і присвячені вигодам, які він несе для компаній-аутсорсерів та компаній, які обслуговують замовників.

У цьому контексті доречно підкреслити, що є аутсорсинг не є тимчасовим захопленням компаній (окремі фахівці віщують його скорий занепад), це є усталена тенденція міжнародного бізнесу, яка вносить корективи у моделі глобального виробництва та конкурентної боротьби. Останнє, у свою чергу, актуалізує розвиток і використання аутсорсингу у

готельно-туристичному бізнесі, що формує теоретичне підґрунтя готельно-туристичних підприємств, без яких неможливо розв'язати сучасні проблеми розвитку економіки, у т. ч. управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання як відкритих економічних систем.

## **2.2. Життєвий цикл поширення аутсорсингових проектів у розвитку готельно-туристичного бізнесу**

Здійснення глибоких соціально-економічних перетворень у нашій країні, тривалий процес удосконалення правового регулювання, пов'язаний з прийняттям ряду нових і внесенням змін та доповнень у вже чинні нормативно-правові акти, а також структурні зміни в системі органів державної влади зумовлюють виникнення низки нових проблем, у т. ч. і у сфері соціально-трудових відносин.

Найбільш вагомими чинниками глобалізації, які впливають на формування та розвиток соціально-трудової сфери в Україні, є зростання конкуренції між турагентами, яка змушує їх скорочувати витрати на свої послуги та призводить до суттєвих змін в структурі і масштабах зайнятості; підвищення мобільності робочої сили та інтенсифікації міграційних процесів; збільшення поляризації у доходах населення; підвищення впливу тіньової економіки на економічний розвиток країни.

Причинами, що зумовлюють застосування різних форм неповної зайнятості є скорочення обсягів виробництва, короткочасні або довготривалі перерви через збої у постачанні або брак оборотних коштів, а також проблеми зі збутом продукції. Реальне використання тієї або іншої форми неповної зайнятості на кожному підприємстві визначається не лише економічними, але й виробничо-технологічними, організаційними чинниками.

Необхідно зазначити, що розвиток самостійної зайнятості відбувається в основному за рахунок активізації трудових відносин у неформальному

секторі економіки України, які, як визначено в параграфі 5(1) рішення 15 Міжнародної Конференції статистиків ринку праці, базуються на нерегулярній зайнятості, зв'язках, особистих або партнерських стосунках [45]. Дослідження ринку праці в Україні свідчить, що останнім часом також набули широкого розповсюдження різноманітні нестандартні форми зайнятості, які отримали назву «запозичена праця», до яких відносять аутсорсинг. Відсутність статистики з даного питання не дає змоги привести точні цифри, однак за деякими неофіційними джерелами відомо, що загальні показники ринку аутсорсингу в Україні характеризуються динамічністю, а впродовж останніх 3 років приріст обсягів ринку аутсорсингу складав 200-300% в рік. Найбільше розповсюдження в Україні отримав ІТ-аутсорсинг, до якого залучено понад 40 тисяч працівників [66]. Окрім того, у готельно-туристичній практиці на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як забезпечення функціонування офісу, ведення бухгалтерського обліку, логістичні та транспортні послуги, перекладацькі послуги, рекламні послуги, забезпечення безпеки і т.д.

Однією з причин зростання популярності аутсорсингу є відсутність прямого юридичного контакту з працівником. До послуг аутсорсингу вдаються у тих випадках, коли:

- є необхідність в наймі персоналу на сезонні роботи;
- з'явилися вакантні місця на короткий проміжок часу (відпустки, лікарняні, декретні відпустки, свята, відрядження);
- є необхідність реалізувати проект при відсутності кваліфікованих співробітників або недостатній чисельності штату (розробка ІТ, бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, рекламні акції, логістика);
- необхідно мінімізувати податкові втрати, знизити витрати на виплату заробітної плати [28].

Отже, на нинішньому етапі розвитку позикової праці в Україні ставлення законодавця по відношенню до зазначеного інституту є

ігноруючим, а саме таким, що передбачає залишення ситуації в незмінному вигляді. Сьогодні на ринку праці активно діють приватні агентства зайнятості, які на практиці випереджають ініціативу законодавця щодо врегулювання цього питання за допомогою норм трудового права. Цю прогалину вже заповнено нормами цивільного права, представники якого розглядають позикову працю як правовідносини з надання відплатних послуг, врегульовані нормами цивільного права.

На практиці для забезпечення відповідності законодавству України між приватним агентством зайнятості і організацією, що використовує працю запозичених працівників, укладається, передбачений Цивільним кодексом договір цивільно-правового характеру, предметом якого є надання необхідних організації послуг. Далі приватне агентство зайнятості укладає з працівниками термінові трудові договори на термін, обумовлений в договорі з організацією, у якому прописуються усі необхідні умови трудового договору відповідно до кодексу законів про працю. Таким чином, вибудовується схема правовідносин, що одночасно вписується в рамки як трудового, так і цивільного законодавства [16]. Проте повністю розповсюдити на позикових працівників усі норми КЗпП неможливо. Інститути, передбачені на сьогодні трудовим законодавством (вахтовий метод, сумісництво, переведення на іншу постійну роботу, відрядження), не можуть бути використані для регулювання позикової праці, адже ця форма організації праці вимагає спеціального правового регулювання. Тому проблема правового регулювання очевидна і важко не погодитися з висловленою в сучасній науковій літературі думкою про те, що недоцільним є заперечення самої можливості легітимації нового способу оформлення трудових зв'язків; навряд чи можна відкидати те, що стало об'єктивною реальністю.

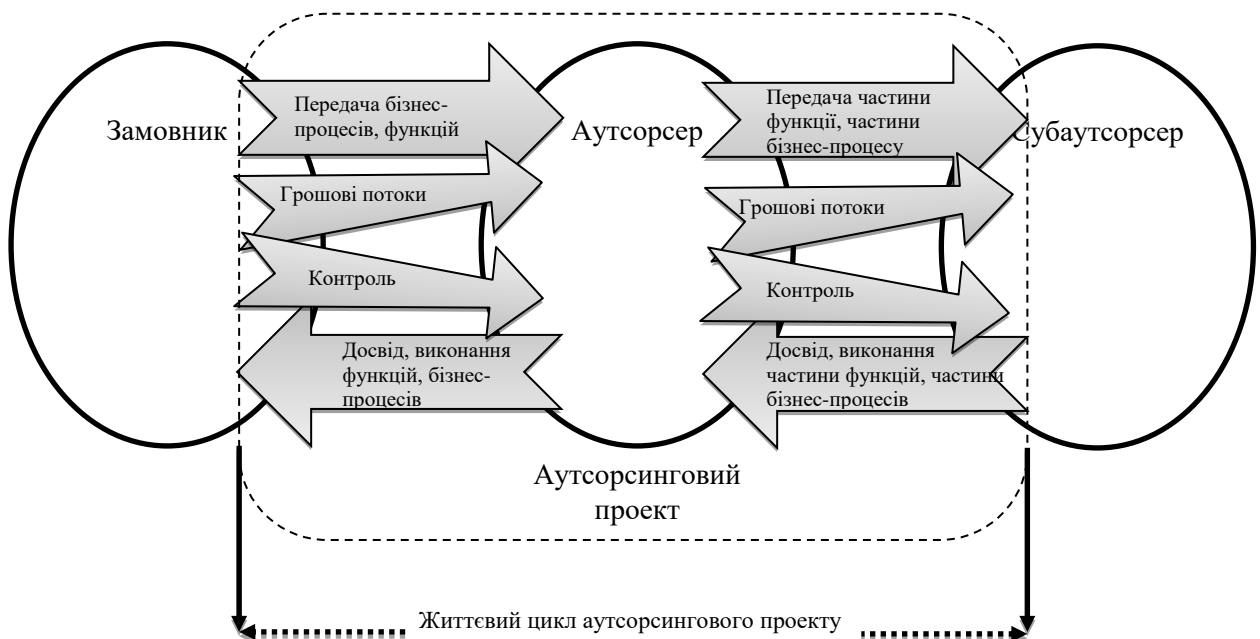
Отже, розвиток теорії аутсорсингу можна звести дотаким положень [65]: аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекту для проекту більш

високого рівня; аутсорсинговий проект є самостійним проектом; коли реалізується проект створення аутсорсингового підприємства.

Життєвий цикл аутсорсингового проекту - проміжок часу від моменту появи ідеї впровадження аутсорсингу в проектах, вивільнення співробітників замовника, реорганізації організаційної структури замовника, налагодження системи комунікації та інтеграції в проекті, виконання переданих функцій, частини функцій, бізнес-процесів, частини бізнес-процесів аутсорсером до моменту завершення проекту.

Інколи у процесі використання аутсорсингу в проекті залучають субаутсорсера. В загальному вигляді життєвий цикл аутсорсингового проекту при залученні субаутсорсера показано на рис. 2.5.

Однак, незважаючи на актуальність сформульованих пріоритетів розвитку життєвого циклу аутсорсингового проекту, сьогодні ж модель життєвого циклу аутсорсингового проекту може змінювати кількість фаз залежно від форми власності готельно-туристичного підприємства, ситуації в проектах, де використовується аутсорсинг. У класичному вигляді інвестиційні проекти мають чотири фази життєвого циклу, аутсорсингові проекти не є винятком.





**Рис. 2.5. Модель життєвого циклу аутсорсингового проекту при залученні субаутсорсеру**

На передінвестиційній фазі життєвого циклу аутсорсингового проекту виконується ряд робіт:

- аналіз певного сегмента аутсорсингового ринку;
- загальна діагностика підприємства;
- побудова проблемного поля підприємства;
- ідентифікація та моделювання бізнес-процесів;
- виявлення функцій, які необхідно передати аутсорсеру.

Для пошуку аутсорсера, який би відповідав всім критеріям замовника – необхідно використати (див. табл. 2.1) такі заплановані критерії.

Також на цій фазі замовником оговорюється з аутсорсером бізнес-план. Перевіряються всі необхідні документи, сертифікати кваліфікованих співробітників аутсорсера, можливість замовника своєчасно сплачувати надані аутсорсером послуги.

**Таблиця 2.1**

**Комплекс критеріїв вибору аутсорсера замовником у проектах**

<b>Позначення (d)</b>	<b>Назва критеріїв</b>
d <sub>1</sub>	Досвід роботи в певному сегменті ринку
d <sub>2</sub>	Репутація на певному сегменті ринку
d <sub>3</sub>	Гнучкість на ринку аутсорсеру
d <sub>4</sub>	Вартість послуг аутсорсеру
d <sub>5</sub>	Ресурсозабезпеченість аутсорсеру
d <sub>6</sub>	Сумісність корпоративних культур
d <sub>7</sub>	Знання декількох іноземних мов
d <sub>8</sub>	Наявність сучасних комунікаційних та інформаційних

	технологій
$d_9$	Кількість співробітників у аутсорсера
$d_{10}$	Наявність філії або представництв за кордоном
$d_{11}$	Наявність міжнародних сертифікатів та знання у сфері управління проектами (NCB, РМВоК, ОМВОК)
$d_n$	Інші критерії необхідні для реалізації проекту

Відповідно до даної фази обов'язково аналізується форма аутсорсингу та законодавство країни, де буде реалізовуватися аутсорсинг. Але якщо реалізовувати аутсорсинговий проект на державному підприємстві, з'явиться окрема фаза життєвого циклу - тендерна процедура щодо вибору аутсорсеру. Якщо після перевірки всіх документів у сторін не виникає більше ніяких питань, вони підписують попередній договір про співпрацю. Етапом передінвестиційної фази буде затвердження бізнес-плану або кошторису.

Інвестиційна фаза життєвого циклу аутсорсингового проекту характеризується укладанням аутсорсингового договору, де чітко прописуються всі необхідні умови, а саме:

- трудових ресурсів, завантаженості членів команди та виконавців проекту;
- питання матеріальних ресурсів, та їх розподілу між замовником та аутсорсером;
- майбутнє застарілого обладнання.

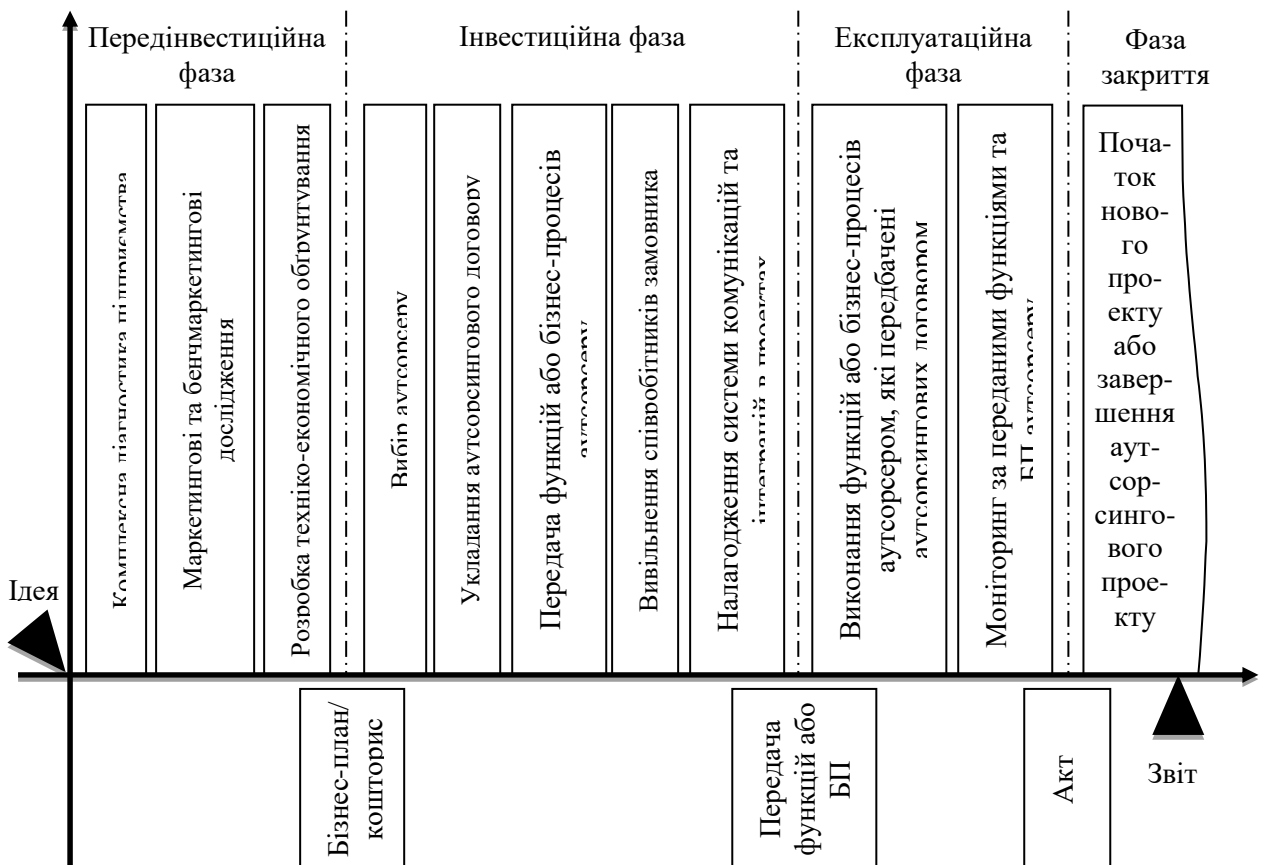
На цій фазі можливе підписання кредитного договору замовника з банком у випадку змішаного або зовнішнього фінансування аутсорсингового проекту. Вивільнення штатних співробітників замовника проводиться відповідно до чинного законодавства того структурного підрозділу, де виконувалися передані на аутсорсинг бізнес-процеси або функції.

Експлуатаційна фаза характеризується періодом виконання бізнес-процесів та функцій аутсорсером. Аутсорсер постійно звітує перед

замовником, а останній, в свою чергу, проводить моніторинг за якості виконання переданих функцій та бізнес-процесів.

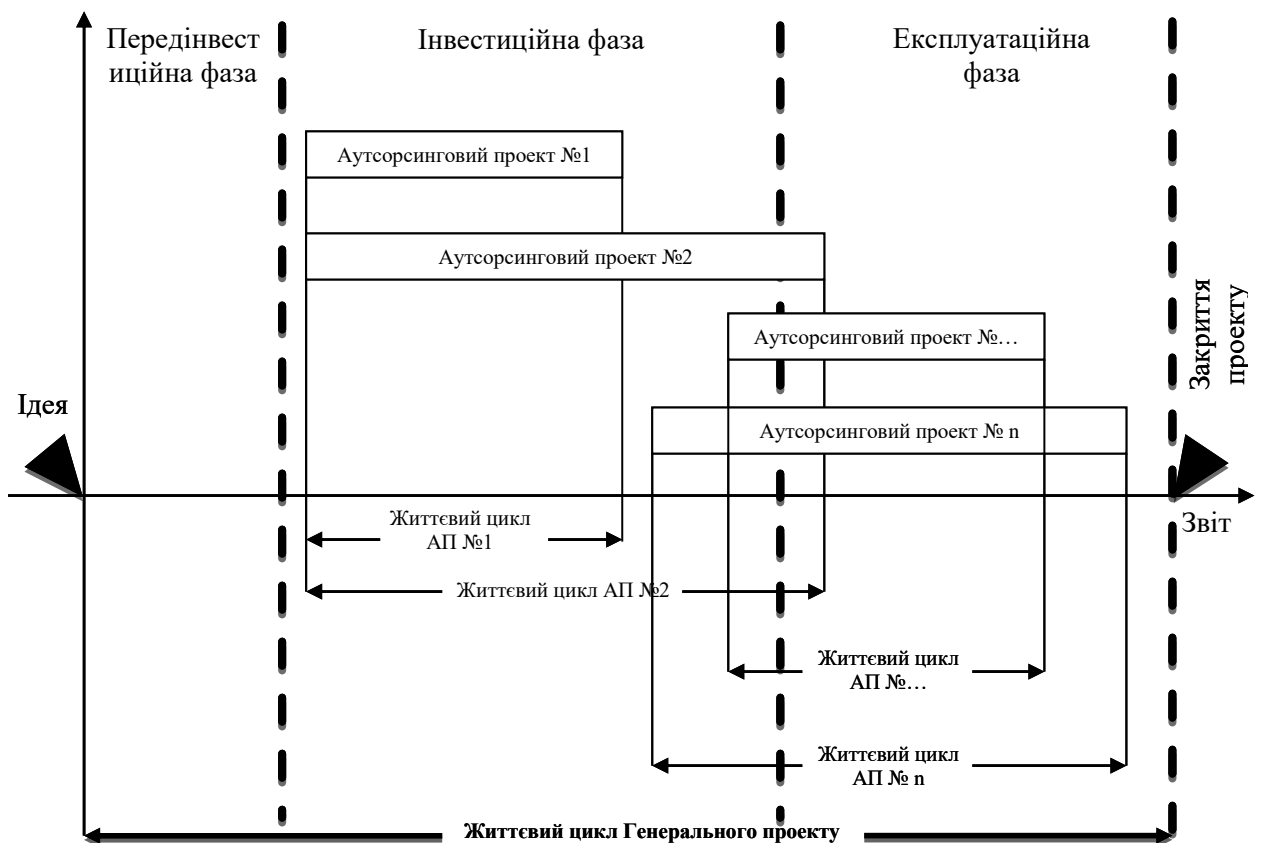
Замовник сплачує аутсорсеру винагороду, яка обумовлена договором. Аутсорсингова винагорода складається з ПДВ за надання аутсорсингових послуг та почасової винагороди членів проектної команди, які виконують передані функції або бізнес-процеси. Етап цієї фази - двостороннє підписання акту виконаних аутсорсингових послуг.

Фаза закриття аутсорсингового проекту: всі роботи з проекту виконані, закінчується фінансування проекту, повертаються або утилізуються матеріальні ресурси, припиняють діяльність члени команди аутсорсингового проекту, формується звітність з аутсорсингового проекту. Як результат замовнику вже не потрібно виконувати функції або бізнес-процеси, або замовник змінив аутсорсера після реалізації проекту, вирішив виконувати функції власними силами (див. рис. 2.6).



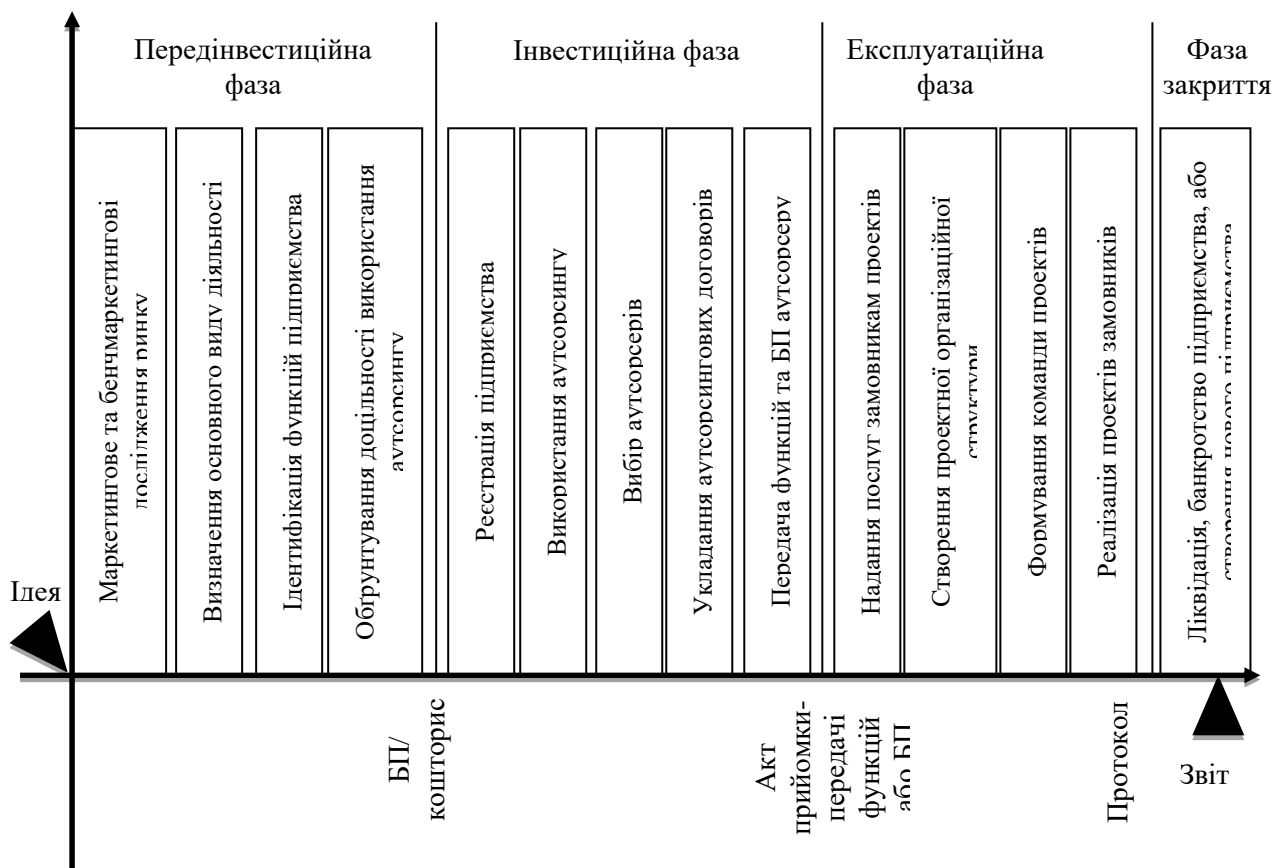
**Рис. 2.6. Загальна структура з орієнтацією на етапи життєвого циклу при ситуації 2 на прикладі готельно-туристичного підприємства**

Аутсорсингові проекти – підпроекти генерального проекту та їх життєві цикли не можуть перевищувати тривалість життєвого циклу генерального проекту. Аутсорсингові проекти можуть одночасно починатися та реалізовуватися паралельно (аутсорсинговий проект №1 та аутсорсинговий проект №2), так і навпаки, починатися в різні проміжки часу, на різних фазах життєвого циклу генерального проекту та реалізовуватися послідовно (аутсорсинговий проект №1 та аутсорсинговий проект №n) (див. рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Модель життєвого циклу генерального проекту з урахуванням життєвих циклів аутсорсингових проектів (ситуація 1)**

Основна ідея створення аутсорсингового готельно-туристичного підприємства це надання послуг з реалізації проектів замовника. Аутсорсингове готельно-туристичне підприємство використовує аутсорсинг і концентрує свою увагу тільки на проектній діяльності. Відповідно штатні співробітники є кваліфікованими співробітниками у сфері управління туристичними проектами та програмами. В третій ситуації можлива реалізація декількох аутсорсингових проектів у рамках проекту створення аутсорсингового підприємства і тоді життєвого циклу аутсорсингового проекту змінюється (див. рис. 2.8).



**Рис. 2.8.** Загальна структура з орієнтацією на етапи життєвого циклу на прикладі проекту створення аутсорсингового підприємства готельно-туристичного бізнесу (ситуація 3)

Для того, щоб отримати продукт аутсорсингового проекту необхідно виконати певний обсяг робіт, а саме (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

## Загальна WBS-структура аутсорсингового проекту

Фаза життєвого циклу проекту	Назва робіт та порядковий номер
Перед-інвестиційна фаза проекту	1. Визначення цілей та задач проекту
	2. Аналіз певного сегменту аутсорсингового ринку в світі та в Україні
	3. Аналіз певного сегменту офшорного ринку та внутрішнього аутсорсингового ринку України

Продовження таблиці 2.3

Передінвестиційна фаза проекту	4. Розробка моделі аутсорсингу
	5. Виявлення на підприємстві основного, допоміжних та додаткових видів діяльності
	6. Моделювання бізнес-процесів
	7. Виявлення бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій або частини функції підприємства, які необхідно передати на аутсорсинг
	8. Здійснення аналізу сильних та слабких сторін підприємства
	9. Проведення аналізу проблемного поля та виділення ключових проблем
	10. Оцінка джерел ресурсів
	11. Прогноз, аналіз та оцінка варіантів реструктуризації підприємства
	12. Проведення аналізу комплексної діагностики підприємства експертами та консультантами
	13. Розробка бізнес-плану або кошторису
	14. Прийняття рішення про використання аутсорсингу в проектах
	15. Формування команди проекту
	16. Розподіл ролей між членами команди проекту
	17. Побудова WBS-структури проекту щодо впровадження аутсорсингу
	18. Находження консультантів та укладання з ними договорів про надання послуг в проект
	19. Побудова організаційної структури
	20. Визначення критеріїв, яким буде відповідати аутсорсер
	21. Пошук аутсорсера
	22. Підготовка тендерної документації
	23. Проведення тендеру
	24. Оголошення результатів тендерного голосування

	25. Проведення переговорів з аутсорсером (аутсорсерами)
	26. Розробка та укладання аутсорсингового договору
	27. Попереднє підписання договору про наміри передачі бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій, частини функції на аутсорсинг
	28. Підписання договору про передачу бізнес-процесів, частини бізнес-процесу, функцій, частини функції аутсорсингу
	29. Передача функцій або частини функції аутсорсеру
	30. Складення обґрунтування вивільнення співробітників
	31. Видання наказу про вивільнення штатних працівників підприємства
	32. Повідомлення про вивільнення співробітників державний центр зайнятості, шляхом складання звіту про заплановане вивільнення працівників
	33. Попередження співробітників про вивільнення
	34. Вивільнення співробітників
	35. Впровадження комплексу заходів для працевлаштування співробітників

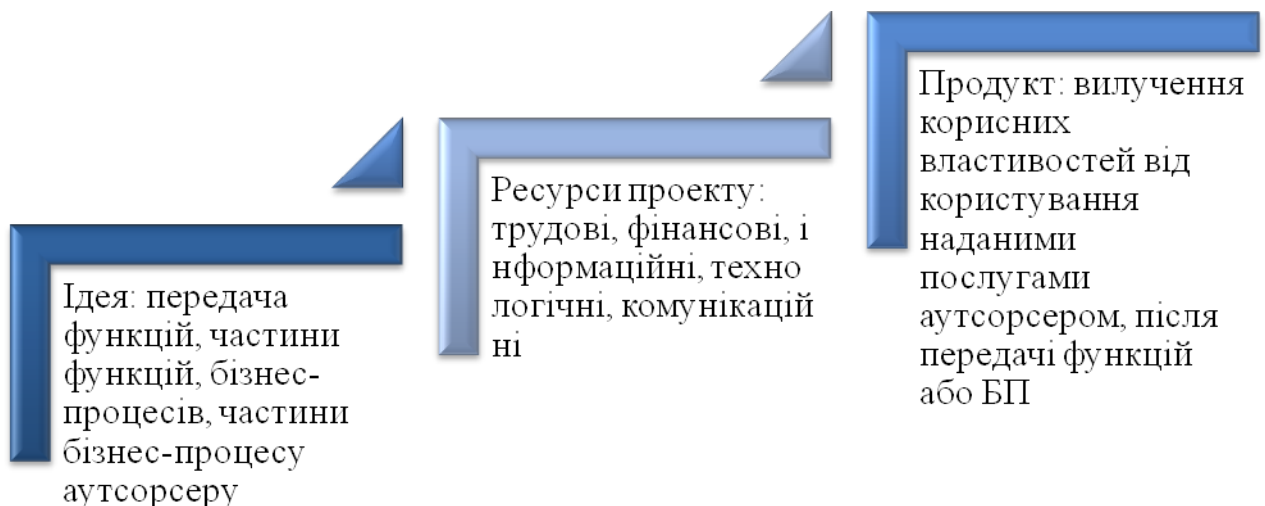
### Продовження таблиці 2.3

<b>Передінвестицій- на фаза проекту</b>	36. Інсталяція ліцензійних продуктів MS Project та Turbo Project, Skure та інших необхідних програмних продуктів для спрощення системи комунікацій в проектах
	37. Навчання користування програмними продуктами всіх членів команди та виконавців проекту
	38. Налагодження взаємозв'язку між замовником та аутсорсером
	39. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві
	40. Удосконалення організаційної структури підприємства після застосування аутсорсингу
<b>Експлуатаційна фаза проекту</b>	41. Моніторинг предмету аутсорсингу
	42. Моніторинг своєчасної та повної виплати винагороди за надані аутсорсером послуги відповідно до акту приймання-передачі виконаних послуг
	43. Розторгнення або перепідписання договору
	44. У випадку необхідності – можливе залучення інших інноваційних інструментів в проектах
	45. Пошук фрілансерів на території України або за її межами
	46. Підписання договорів з фрілансерами про надання послуг замовником або аутсорсером залежно від ситуації
	47. Пошук аутстаффера
	48. Виконання послуг за аутсорсинговим договором
<b>Закриття проекту або відкриття нового проекту</b>	49. Припинення або розторгнення аутсорсингового договору

Але не всі роботи можуть виконуватися в проектах, особливо це стосується залучення інших інноваційних інструментів у проектах (аутстафінг, фрілансінг). Перелік робіт наведений в табл. 2.3 не є вичерпним.

Продуктом аутсорсингового проекту є вилучення корисних властивостей від користування послугами наданими аутсорсером, після передачі йому функцій або бізнес-процесів (див. рис. 2.9). Такими властивостями можуть бути:

- можливість отримання нового досвіду зарахунок кваліфікованих співробітників аутсорсера;
- мінімізація витрат підприємства;
- концентрація своєї уваги на основному виді діяльності;



**Рис. 2.9. Шлях від ідеї до продукту проекту**

- можливість оптимізації функцій, бізнес-процесів, частини бізнес-процесу замовником;
- вдосконалення організаційної структури підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- як результат - підвищення якості товарів, робіт або послуг;
- можливість користування брендом аутсорсера.



### 2.3. Оцінка аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу

В умовах розвитку сучасної інформаційної економіки неминучим є процес серйозних змін у бізнес-стратегіях торговельних підприємств. Це пов'язано із переходом від традиційної «закритої» моделі здійснення бізнес-діяльності до моделі, що передбачає активну взаємодію із зовнішніми джерелами новітніх ідей і технологій. Забезпечити конкурентоспроможність підприємства на світовому та вітчизняному ринках можливо за умов оптимального використання внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів. У багатьох випадках, використання виключно внутрішніх ресурсів є неможливим за умови наявності певних обмежень (фінансових, кадрових, інфраструктурних, технологічних тощо). Тому найбільш перспективним є питання додаткового залучення зовнішніх ресурсів.

У свою чергу, така перспектива передбачає впровадження сучасних методів управління підприємством, що цілком вкладається в нову концепцію стратегічного менеджменту [63]. Однією з інноваційних технологій стратегічного менеджменту є аутсорсинг, зокрема, аутсорсинг у розвитку готельно-туристичного бізнесу.

Використовуючи аутсорсинг, можна знизити витрати на «місцях» і кількість відряджень фахівців у готельно-туристичному бізнесі із центрального офісу. Оплата послуг аутсорсингової компанії проводиться за фактичний обсяг отриманих робіт, без постійних витрат на утримання власних фахівців. Крім того, готельно-туристичне підприємство отримує можливість розширювати географію своєї присутності та оперативно масштабувати обсяг послуг, що надаються. У разі відкриття нової компанії, компанія-аутсорсер може запропонувати повний комплекс послуг.

Також слід зазначити особливість, яка полягає в невеликій кількості робочих місць, що підтримуються - від 3 до 25 на одне готельно-туристичне підприємство. Це зовсім невелике навантаження навіть на одного спеціаліста,

а у випадку хвороби або відпустки доводиться утримувати декількох співробітників, що призводить до вимушеного надлишку персоналу в компанії, а це, у свою чергу, призводить до очевидних істотних фінансових втрат.

Слід зазначити, що на українських готельно-туристичних підприємствах пропонованих послуг - це власні розроблення продуктів, створені внутрішніми фахівцями під конкретні вузькоспеціалізовані завдання. Такі системи найчастіше враховують локальні процеси в туризмі і мають свої специфічні особливості. Очевидно, що в цій ситуації можуть виникнути проблеми під час передавання зовнішньому виконавцю на управління такої системи. Механізмом протидії в цьому випадку може стати переведення співробітників внутрішнього відділу, які володіють спеціальними знаннями в галузі розроблення та обслуговування конкретних продуктів, у штат компанії-аутсорсера.

Отже, для забезпечення прозорості та контрольованості аутсорсингових процесів нами сформовано вибірку туристичних підприємств, що в сукупності відображають рівень розвитку і не свідчить про рівень надійності та фінансової стабільності. Проте саме цим показникам приділяється найбільша увага при виборі споживачем туристичного продукту того чи іншого туроператора(див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Репрезентативна вибірка туристичних підприємств  
Львівської області**

<i>Назва туроператорів</i>	<i>які сплатили найбільшу кількість платежів до бюджету</i>	<i>які обслужили найбільшу кількість туристів</i>	<i>з найбільшими показниками внутрішнього туризму</i>	<i>з найбільшими показниками іноземних туристів</i>
ТЗОВ «Аккорд-тур»	1	1		
ТЗОВ СП «Міст-тур»	2	2	2	
ДП ТОВ	3	6		

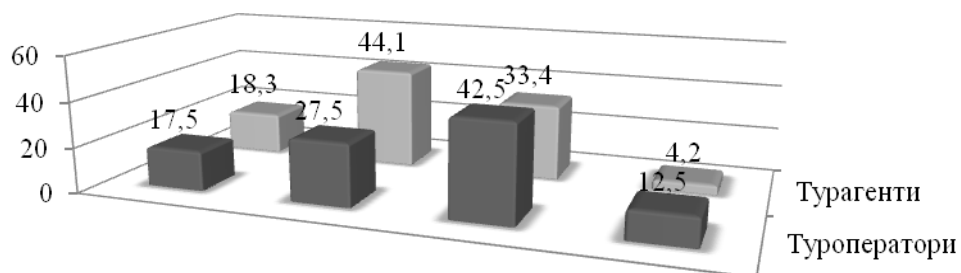
СП«Трайидентконсалтинг та інвестиції»				
Львівське ЗАТ з туризму та екскурсій «ЛЬВІВТУРИСТ»	4	5	1	4
ПП «Фірма ПЛІГРИМ»	5			
ПП «ДОВКОЛАСВІТУ»	6		7	9
ТОВ «Туристичне агентство «Клуб мандрівників»	7		10	
ТОВ «Еліта-нова»	8			
ТОВ «Алголь»	9			

## Продовження табл. 2.4

ТОВ «Туристична компанія «КОЛІЗЕЙ»	10			
ПП «Океан-тур»		4		
ТзОВ «Мандри тур»		7	4	1
ТОВ «Трайидент хіт»		8		
ПП ТФ «ПЕТБО»		9		3
ТОВ «НАСОРОХ»		10		
ПП «Трускавецьке туристичне агентство «ЄВРОПА»			3	
ТОВ «Мандри-плюс»			5	
ТОВ «ВІКТОРІЯ Д»			6	
ТОВ «Ельпіда»			8	
ТОВ «КИЙ АВІА ВЕСТ»			9	7
ТОВ «Нафтуся тур»				2
ТОВ «Львівське регіональне підприємство з туризму »ГАЛІНТУР»				
ПП «ОФІТ-СЕРВІС»				
ДП «Львів-Інтуртранс плюс»				8
ПП «ІНЛЬВІВ»				10

Ефективність даної вибірки полягає у застосуванні в практичній діяльності заходів удосконалення, що вже апробовані іншими як українськими так і зарубіжними готельно-туристичними підприємствами. Відповідно до цього, готельно-туристичні підприємства визначають ключові характеристики успіху підприємств-конкурентів і впроваджують їх у свою діяльність. Інструментарій даної концепції дозволяє покращити рівень організації бізнес-процесів, проте даний метод сприймається туристичними підприємствами досить неоднозначно (див. рис. 2.10).

Практично ідентичні показники свідчать про те, що як туристичні оператори (17,5%) так і туристичні агентства (18,3%) не володіють необхідними знаннями і навиками для застосування методології аутсорсингових процесів в своїй діяльності.

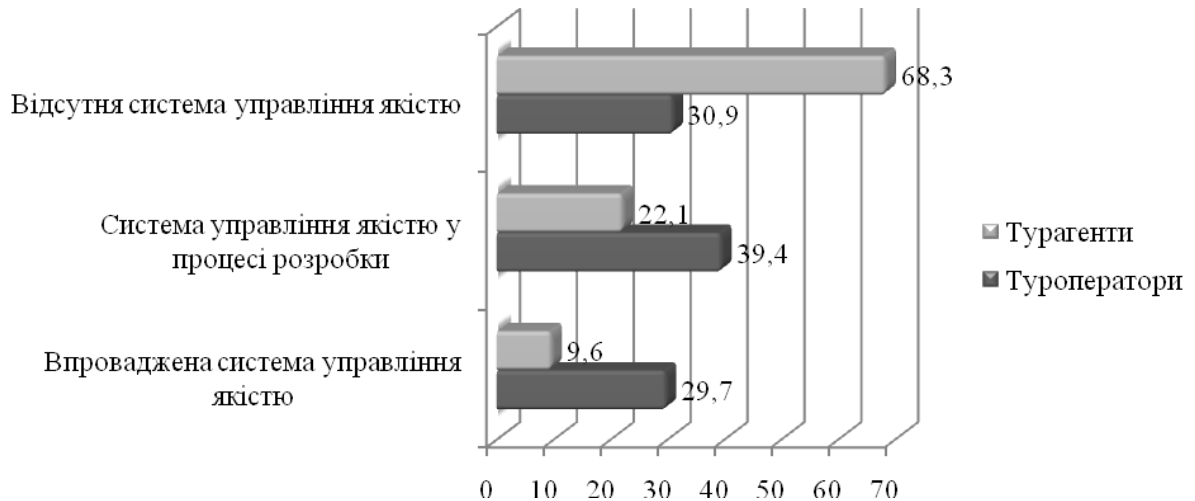


	Незнання інструментарію методу	Відсутність еталонного підприємства	Ускладнення адаптації нових еталонних процесів	Суттєва різниця управлінських процесів між підприємством-впровадником та еталонним підприємством
Туроператори	17,5	27,5	42,5	12,5
Турагентства	18,3	44,1	33,4	4,2

**Рис. 2.10. Чинники, що стримують застосування аутсорсингових процесів управління туристичними підприємствами**

На противагу еталонному управлінню ряд науковців пропонують систему менеджменту якості (TQM). Системно-комплексний підхід до управління якістю почав втілюватися у 50-х роках ХХ ст. у вигляді створення і широкого впровадження на підприємствах розвинутих країн систем управління продукцією (систем якості) [53]. TQM виходить далеко за рамки забезпечення якості продукції, вона пронизує саму сутність менеджменту. Слід відмітити, що концепція стандартів ISO серії 9000 не є альтернативою концепції TQM, більше того, за визначенням А.Фрейгенбаума [68] - основоположника комплексного управління якістю, TQM та ISO є «партнерськими» концепціями по досягненню єдиної цілі, але при цьому, основою є стандарти ISO, а TQM - революційним розвитком системи управління якістю.

Система менеджменту якості дозволяє комплексно підходити до питання управління якістю туристичних послуг. Майже 30% туристичних операторів розробили та впровадили у свою діяльність систему управління якістю, що допомагає здійснювати контроль на всіх етапах формування та реалізації туристичного продукту. По відношенню до туристичних операторів лише 9,6 % туристичних агентств мають систему управління якістю, це пояснюється в першу чергу тим, що дані підприємства як правило, є невеликими, тому забезпечення якості туристичних послуг не вимагає особливої концентрації та контролю (див. рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Частка впровадження концепції TQM туристичними підприємствами**

З даного рисунку видно, що у переважній більшості туристичних агентств (68,3%) взагалі відсутня система управління якістю туристичних послуг, проте це не заважає даним підприємствам успішно функціонувати на ринку туристичних послуг та отримувати досить високий рівень прибутку. Але застосування прийомів такої концепції як аутсорсингових процесів управління якістю дозволило б на порядок підвищити результати діяльності.

Окрім вище наведених прийомів менеджменту, мають місце методи критичної оцінки щодо витрат економічного об'єкта на утримання власної аутсорсингової програми:

$$(C_{IS}) (t) = (C_{BES}) (t) + (C_{NET}) (t) + ((C_{R}) (t) \times (P_{R}) (t) + (C_{MS}) (t) ) + (C_{DSM}) (t), \quad (2.1)$$

де  $C_{BES} (t)$  - витрати на закупівлю апаратних засобів і програмного забезпечення аутсорсингової програми;

$C_{NET} (t)$  - витрати на розробку та створення комп'ютерних мереж;

$CR(t)$  - витрати на ремонти апаратних засобів інформаційної системи аутсорсингової програми;

$pR(t)$  - вірогідність виникнення потреби у ремонтах;

$CMS (t)$  - витрати на матеріально-технічне забезпечення;

$CDSW(t)$  - витрати на розробку програмного забезпечення аутсорсингової програми;

$CE(t)$  - вартість електроенергії, що споживається обладнанням інформаційної системи аутсорсингової програми;

$A(t)$  - амортизаційні відрахування;

$CRS(t)$  - витрати на вдосконалення (чи оновлення) аутсорсингових програм;

$CTS(t)$  - витрати на налагоджування та підтримку аутсорсингових програм;

$CAS(t)$  - витрати на бухгалтерський супровід;

$SPR(t)$  - заробітна плата служби технічної підтримки ІС;

$SPS(t)$  - заробітна плата системних адміністраторів та програмістів;

$CL(t)$  - витрати на навчання персоналу;

$CH(t)$  - оплата лікарняних, медичних страховок і т. п.;

$CPR(t)$  - витрати на рекрутинг персоналу;

$CRB(t)$  - витрати на оренду та/або утримання приміщень;

$COB(t)$  - офісні витрати;

$CAD(t)$  - адміністративні витрати;

$CTR(t)$  - трансакційні витрати: на пошук інформації, на виконання поточних операцій, опортуністичні та ін.;

$t$  - момент часу, на який фіксуються витрати.

У формулі (1) і далі символом « $\sim$ » будемо позначати нечіткість змінних.

Витрати економічного об'єкта на аутсорсинг є такими:

$$\overline{C_{ITO}}(t) = \overline{C_{CT}}(t) + \overline{C_{MI}}(t) + \overline{C_{OS}}(t), \quad (2.2)$$

$\overline{C_{CT}}(t)$  - витрати на укладання та супровід договорів;

$\overline{C_{MI}}(t)$  - витрати на контроль за наданням послуг аутсорсером;

$\overline{C_{OS}}(t)$  - вартість послуг аутсорсера;

$t$  - момент часу, на який фіксуються витрати на аутсорсинг.

Для оцінки ризиків в економіко-математичних моделях зазвичай використовують теорію чутливості, теорію вірогідності, теорію ігор,

імітаційне моделювання, теорію нечітких множин [60]. Як можна бачити з наведеного переліку ризиків, їх можна оцінити або вірогідністю виникнення, або у лінгвістичній формі (низький, середній або високий ризик). Використання лінгвістичних змінних дозволяє використовувати моделі практикам - менеджерам і економістам.

Отже, для визначення ризиків і представлення їх у вигляді грошових втрат будемо використовувати механізм прийняття рішень на базі нечітких продукційних моделей виду: «якщо якість послуг аутсорсера низька, то втрати економічного об'єкта високі» [60; 53]. Кількість термів у термножинах лінгвістичних змінних визначається як досвідом дослідника, так і необхідним ступенем точності подання змінних у моделі.

Можливі втрати [43;3;91] будемо обчислювати за формулою:

$$\overline{WO}(t) = \overline{W_{QO}}(t) + \overline{W_B}(t) + \overline{W_S}(t) + \overline{W_O}(t) + \overline{W_{QP}}(t), \quad (2.3)$$

де  $W_{QO}(t)$  - втрати від неякісних послуг аутсорсера;

$W_B(t)$  - втрати від банкрутства аутсорсера;

$W_S(t)$  - втрати від порушенням аутсорсером інформаційної безпеки;

$W_O(t)$  - втрати від опортунізму аутсорсера;

$W_{QP}(t)$  - втрати від зниження кваліфікації власних співробітників;

$t$  - момент часу, на який фіксуються втрати.

Таким чином, якщо передати частину функцій інформаційної служби в аутсорсинг, то відповідні складові у (2.1) слід віднести до економії, яку отримує економічний об'єкт.

Вартість послуг аутсорсингу, що обчислена за формулою(2.2), складена з величиною можливих втрат, визначеною за формулою (2.3), і визначає сумарні витрати економічного об'єкта на аутсорсинг.

У якості можливих вигід, які економічний об'єкт можеотримати за рахунок вивільнення коштів, розглянемо такий варіант: кошти, які вивільнено за рахунок аутсорсингового проекту, вкладаються у розвиток власної інформаційної системи готельно-туристичного підприємства.



Отже, готельно-туристичне підприємство Галопом по Європамістить всі діючі підсистеми, а саме:

- бухгалтерський облік;
- управління трудовими ресурсами;
- планування та управління фінансами.

З метою вдосконалення системи управління керівництво готельно-туристичного підприємства Галопом по Європам прийняло рішення про необхідність розвитку аутсорсингу, який полягає у впровадженні підсистем управління підприємством, управлінського обліку, нормування витрат праці, а також у розширенні комп'ютерної мережі. Відповідні зміни необхідно впровадити протягом 5 років: на 1-2 році впровадити підсистему управління запасами, на 2-3 році - підсистему управлінського обліку, на 3-5 році - підсистему нормування витрат праці. Розвиток аутсорсингової програми при цьому здійснюється протягом усіх 5 років, по мірі розвитку відповідних підсистем. Вихідні дані для проведення моделювання подано в табл. 2.5 та 2.6.

**Таблиця 2.5**

### Показники інформаційної системи аутсорсингової програми

№ з/п	Показник	Позн.	Од. вим.	Значення
1	Кількість персональних комп'ютерів	N <sub>PC</sub>	шт.	60
2	Кількість серверів	N <sub>SR</sub>	шт.	6
3	Кількість програм	N <sub>PR</sub>	шт.	197
4	Кількість працівників інформаційної служби, у т.ч.	N <sub>WK</sub>	чол.	18
4.1	Інженери та техніки	N <sub>WKPR</sub>	чол.	6
4.2	Програмісти	N <sub>WKPS</sub>	чол.	6
4.3	Системні адміністратори	N <sub>WKSA</sub>	чол.	4
4.4	Керівництво інформаційної служби	N <sub>WKAD</sub>	чол.	2

Таблиця 2.6

### Витрати на інформаційну систему аутсорсингової програми на рік

№ з/п	Показник	Позн.	Од. вим.	Значення
1	На апаратні засоби		тис. грн.	132,20
1.1	запасні частини	C <sub>R</sub>	тис. грн.	13,50
1.2	амортизація	A <sub>E</sub>	тис. грн.	36,40
1.3	електроенергія	C <sub>E</sub>	тис. грн.	82,30
2	На програмне забезпечення		тис. грн.	70,65
2.1	оновлення	C <sub>RS</sub>	тис. грн.	35,60
2.2	налагодження	C <sub>TS</sub>	тис. грн.	19,20
2.3	амортизація	A <sub>SW</sub>	тис. грн.	15,85
3	На персонал		тис. грн.	1226,60
3.1	зарплата інженерів та техніків	S <sub>PR</sub>	тис. грн.	325,00
3.2	зарплата програмістів	S <sub>PS</sub>	тис. грн.	520,40
3.3	зарплата системних адміністраторів	S <sub>PA</sub>	тис. грн.	142,35
3.4	зарплата керівництва інформаційної служби	S <sub>PB</sub>	тис. грн.	192,80
3.5	лікарняні, медичне страхування	C <sub>H</sub>	тис. грн.	43,53
3.6	навчання	C <sub>I</sub>	тис. грн.	36,75
3.7	рекрутинг	C <sub>PR</sub>	тис. грн.	9,30
4	Послуги МТЗ	C <sub>MS</sub>	тис. грн.	24,60
5	Послуги бухгалтерського обліку	C <sub>AS</sub>	тис. грн.	9,50
6	Утримання приміщень	C <sub>RB</sub>	тис. грн.	156,30
7	Офісні витрати	C <sub>OB</sub>	тис. грн.	18,10
8	Адміністрування	C <sub>AD</sub>	тис. грн.	5,60
<b>УСЬОГО</b>		C <sub>IS</sub>	тис. грн.	1643,55

Річні витрати на обслуговування одного комп'ютера (сервера):

$$C_{PC}^1 = \frac{S_{PR} + (C_L + C_H + C_{pr}) \times \frac{N_{WKPR}}{N_{WK}} + C_R + C_E + A_E}{N_{PC} + N_{SR}} = 7,38 \text{ тис. грн.}$$

Річні витрати на обслуговування однієї програми:

$$C_{SW}^1 = \frac{S_{PR} + (C_L + C_H + C_{pr}) \times \left( \frac{N_{WKRP}}{N_{WKPA}} \right) / N_{WK} + C_{RS} + C_{TS} + A_{SW}}{N_{SW}} = 3,25 \text{ тис. грн.}$$

Для реалізації нових підсистем у ІС необхідно закупити 1 сервер вартістю 232 тис. грн., 20 комп'ютерів на суму 122, 6 тис. грн., мережеве обладнання на 80 тис. грн., а також програмне забезпечення (70 програм) на суму 800 тис. грн. Якщо аутсорсингові програми розробляти власними силами, необхідно прийняти ще 2 програмісти. Згідно з даними табл. 2.5 та 2.6, це обійдеться приблизно у 600 тис. грн. У цілому необхідновитратити від 1 до 1,2 млн. грн. У цілому, згідно з даними табл. 1 і 2, та проведених вище розрахунків питомих витрат на експлуатацію нового обладнання та програмного забезпечення знадобиться приблизно 400 тис. грн. на рік. Таким чином, на 5 років реалізації проекту знадобиться від 2,8 до 3,2 млн. грн.

Розглянемо варіант передачі частини функцій ІС у ІТ-аутсорсинг. У таблиці 2.7 подано оцінку вивільнених коштів при передачі технічного обслуговування комп'ютерів і серверів, а також налагоджування програм у ІТ-аутсорсинг. За рахунок цього є змога скоротити відповідний персонал. Там же надані оцінні дані витрат на ІТ-аутсорсинг. Крім вказаних вище функцій обслуговування ІС, прийемо також рішення о залученні фірми-аутсорсера для розвитку комп'ютерної мережі та розробки програм.

У табл. 2.7 та 2.8 дані представлено у вигляді нечітких трикутних чисел, де друге число визначає моду, а перше і третє числа - відповідно ліву та праву границі носія нечіткої множини [53].

Аналіз отриманих результатів показує, що при використанні ІТ-аутсорсингу витрати економічного об'єкта складуть приблизно 350 тис. грн. на рік, а за 5 років реалізації проекту розвитку ІС - відповідно 1,65 млн. грн.

Таблиця 2.7

## Оцінка вивільнених коштів та можливих витрат на аутсорсинг

№ з/п	Функція	Захід	Вивільнені кошти <sup>1)</sup> , тис. грн.	Витрати на аутсорсинг <sup>2)</sup> , тис. грн.
1.	Технічне обслуговування комп'ютерів і серверів	Скорочення 2 інженерів і техніків	100;105;115	15;20;25
2.	Налагоджування програм	Скорочення 2 системних адміністраторів та 2 програмістів	230;245;255	40;50;60
3.	Розробка програм			120;150;180
4.	Розвиток комп'ютерної мережі			20;25;30
5.	Оренда програмного забезпечення на час розробки власних програм			120;150;180
6.	Укладання договорів			5;7;10
7.	Контроль аутсорсера			20;25;35
8.	Можливі втрати 3)			105;135;165
<b>УСЬОГО</b>			330;350;370	445;562;685

Примітки: 1) - за даними таблиць 2.5, 2.6; 2) - за прайсамітуристичних; 3) - згідно з табл. 2.8

Таблиця 2.8

№ з/п	Елемент втрат згідно (3)	Низький рівень (Н), тис. грн.	Середній рівень (С), тис. грн.	Високий рівень (В), тис. грн.	Оцінка експертів
1.	$WQO(t)$	15;20;25	20;25;30	25;30;35	20;25;30 (С)
2.	$WQO(t)$	30;40;50	40;50;60	50;60;70	50;60;70 (В)
3.	$WQO(t)$	10;15;20	15;20;25	20;25;30	10;15;20 (Н)
4.	$WQO(t)$	15;20;25	20;25;30	25;30;35	15;20;25 (Н)
5.	$WQO(t)$	5;10;15	10;15;20	15;20;25	10;15;20 (С)
УСЬОГО можливі втрати, тис. грн. (на весь проект)					105;135;165

Отже, чиста економія складе від 1,2 до 1,6 млн.грн. за весь аутсорсинговий проект, а річна економія при подальшому використанні ІТ-аутсорсингу для технічного обслуговування комп'ютерів і серверів та налагодження програм складе приблизно 230 тис. грн.

Таким чином, використання ІТ-аутсорсингу забезпечує розвиток економічного об'єкта та економію коштів, якіможливо використовувати на подальший розвиток готельно-туристичного бізнесу.

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі бакалаврської роботи нами було проаналізовано складові аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу. Шляхом проведення певних розрахунків визначено інноваційно-правове та економічне підґрунтя поширення альтернативних форм зайнятості у розвитку готельно-туристичного бізнесу, проведено оцінку аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу.

1. Аналіз існуючих методичних підходів, їх систематизація та опрацювання дозволили розробити методіку розрахунку ефективності аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу, яка задовольняє інтереси орендаря, так і компанії-одержувача та має універсальний характер, оскільки дозволяє визначати ефективність аутсорсингу.

2. Методика щодо використання аутсорсингу полегшить готельно-туристичним компаніям вихід на світовий ринок, оскільки завдяки підвищенню ефективності діяльності дозволить сфокусуватися на пріоритетних напрямках. Аутсорсинг є новим інструментом розвитку сучасного бізнесу, за цією інновацією велике майбутнє.

3. В аутсорсинговій угоді, що укладається, гнучка система виплат, яка задовольняє обидві сторони. Крім того, аутсорсингові проекти можуть здійснюватися не тільки в грошовій формі, але й частково або цілком у формі зустрічних послуг.

4. Врахувавши попит на аутсорсингові послуги запропоновано модель життєвого циклу з урахуванням життєвих циклів аутсорсингових проектів, які є складовими генерального проекту, розглянуто шлях від ідеї до продукту аутсорсингового проекту.

5. Проведені дослідження можливостей, які надає аутсорсинг, а також пов'язаних з ним можливих витрат, втрат та вигод показали, що за умови використання ІТ-аутсорсингу при впровадженні нових підсистем інформаційної системи та для подальшого їх обслуговування готельно-туристичний бізнес може заощадити кошти, які можна вкласти або у подальший розвиток, або у розширення підприємства.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ ПРЕКАРИЗАЦІЇ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ АУТСОРСИНГУ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

### **3.1. Підходи до удосконалення використання проектів аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу**

Для виходу туристичної галузі України із кризи необхідно створити умови для поліпшення роботи підприємств готельного бізнесу, що є основою індустрії туризму. У цей час спостерігається тенденція зниження рентабельності великих готельних підприємств, зменшення завантаження їхнього номерного фонду внаслідок падіння платоспроможного попиту на послуги в даній сфері діяльності. Крім того, порушення стабільності функціонування готельно-туристичного бізнесу приводить до погіршення інвестиційного клімату як у цілому по країні, так і в різних галузях зокрема.

У цьому контексті варто підкреслити, що аутсорсинг - це термін, який настільки міцно увійшов в вітчизняний словник бізнесу, що майже повністю замінив собою давно відоме та звичайне слово «підряд». Передача

організацією певних бізнес-процесів чи виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, що спеціалізується у відповідних областях, - ця ідея стара як світ та активно використовувалось ще до того часу, коли увійшов в моду відповідний англомовний термін.

Очевидно, що однаково досягти успіху у всіх напрямках діяльності неможливо, до того ж рано чи пізно з'являються задачі, які напряму неможна віднести до зони відповідальності того чи іншого підрозділу компанії, але ці задачі потребують реалізації. При невеликому масштабі підприємства, коли фактично кожний співробітник виконує широке коло функціональних обов'язків та відповідає за декілька сфер діяльності підприємства, виконання одноразової задачі доцільно доручити кому-небудь всередині компанії.

По мірі розвитку та упорядкування діяльності всередині компанії будуть більш чітко розмежовуватися сфери відповідальності кожного співробітника в організаційній структурі, а це мається на увазі, що виділити ресурс під реалізацію окремої задачі стає все важче, особливо коли та повинна бути виконана з відповідною якістю. В такому випадку природне рішення про залучення сторонньої компанії та передачі задачі під її відповідальність [19].

Так, за останні десять років кількість проектних офісів та їх позитивний вплив на бізнес компаній значно виросли. Ця ситуація є відправним пунктом для створення в майбутньому центрів розвитку бізнес-аналізу як всередині проектного офісу, так і зовні для подальшого покращення результатів проектної діяльності. Разом з тим аутсорсинг в управлінні готельно-туристичним бізнесом можливо використовувати не тільки у вигляді зовнішнього проектного офісу (аутсорсингової компанії), а як підпроект для проекту більш високого рівня, та як інструмент в проектах реструктуризації [65]. Але для кожного проекту необхідна своя команда. Інколи одна особа не в змозі щось змінити, бо є області, в яких інші краще розбираються. Існують особи, які розуміють один одного з півслова, з полу думки, отже їх спільна праця буде успішною. Це й може бути команда. Коли енергія та талант

кожного з членів команди складаються разом, це перетворюється на щось неймовірно за своєю силою та потужністю, помножуючи та доповнюючи один одного [7].

Виходячи з особливостей застосування аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу, його інтегрування до фінансової системи має бути обґрунтованим виваженим, оскільки повинно передбачати наслідком такого процесу суттєве підвищення чутливості національної економіки до фінансових криз та інших негативних наслідків. Відповідно до узагальнення теоретичних напрацювань та практики функціонування готельно-туристичних компаній показали, що команда аутсорсингового проекту складається з керівника проекту, команди управління проектами та останніх членів команди, які виконують роботи, але не обов'язково приймають участь в управлінні проектами. Ця команда складається з представників різних груп, що мають знання в конкретній предметній області чи навпаки конкретні навички та виконують роботу по проекту [61].

Однак, зважаючи на переваги та проблеми, які можуть виникнути для замовника у використанні аутсорсингу, ми пропонуємо три ситуації проектів для готельно-туристичних підприємств, де можна використовувати аутсорсинг.

В першій ситуації аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекта для проекту більш високого рівня (генерального проекту). В другій ситуації - аутсорсинговий проект виступає самостійним проектом. В третій ситуації реалізується сам проект створення аутсорсингової компанії [64]. Такий перелік використання аутсорсингу в проектах найчастіше пояснюється в розрізі третьої ситуації, на прикладі зовнішнього проектного офісу, але не розглядають більш детально організаційну структуру підприємства при використанні аутсорсингу, як вона змінюється, які особи приймають участь у проекті, не досліджують виконавців проекту.

Отже, проведені нами дослідження команда аутсорсингового проекту - організаційна група професіоналів, що мають високу кваліфікацію в певній



галузі, діяльність яких направлена для досягнення мети проекту (програми проектів), в рамках системи комунікаційних та інформаційних технологій, при використанні такого інструменту, як аутсорсинг.

Пропозиції щодо специфічних ознак команди аутсорсингового проекту доцільно об'єднати у ряд блоків:

- згуртованість;
- спільність дій;
- всі комунікації направлені для чіткої взаємодії між аутсорсером

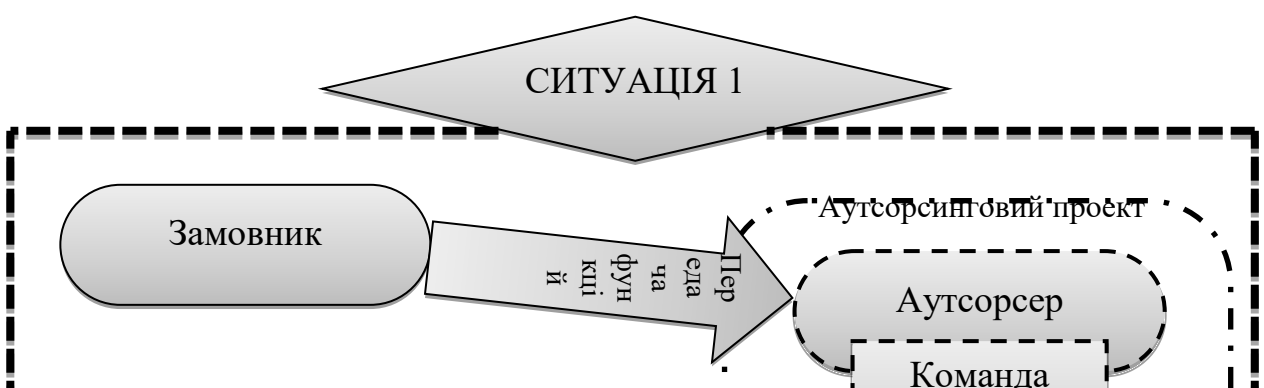
та замовником.

Отже, для успішної реалізації аутсорсингового проекту [15] необхідно:

- визначити ситуації в проектах, де можна використовувати аутсорсинг;
- визначити етапи розвитку команди аутсорсингового проекту;
- визначити учасників проекту (замовника, аутсорсера);
- визначити ролі команди аутсорсингового проекту;
- побудувати взаємовідносини між аутсорсером та замовником;
- визначити кваліфікацію членів команди аутсорсингового проекту в

різних ситуаціях в проектах при використанні аутсорсингу.

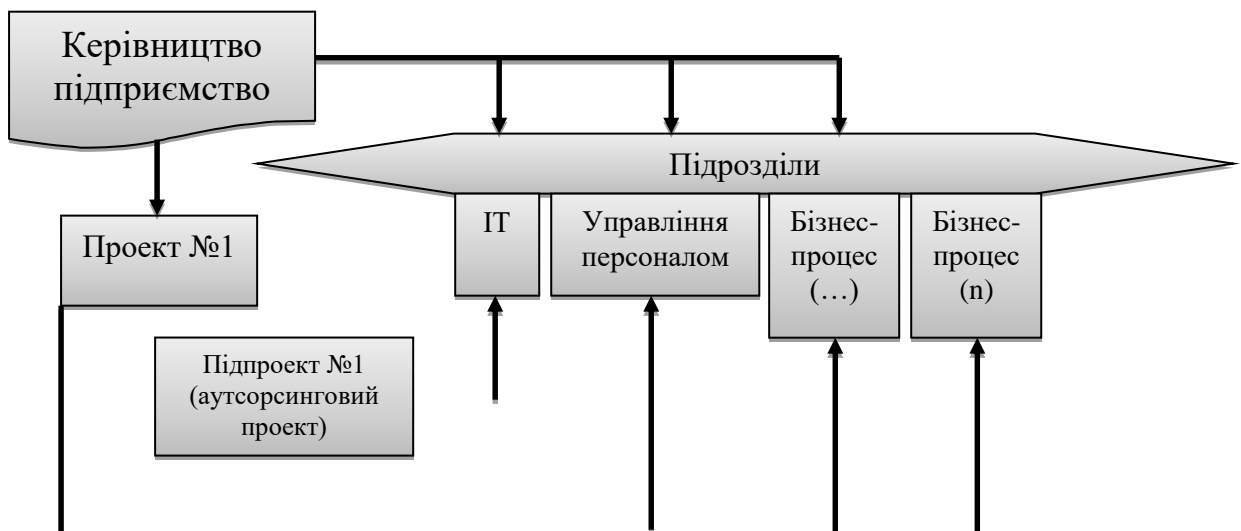
Так, в залежності від того, в якій ситуації використовується аутсорсинг, буде змінюватись організаційна структура підприємства. У випадку ситуації 1 замовник передає функцію або частину функції (бізнес-процес, або частину бізнес-процесу) аутсорсеру (див. рис. 3.1). При ситуації 1, існує генеральний проект, який знаходиться на інвестиційній або передінвестиційній стадії життєвого циклу проекту, а аутсорсинговий проект - це підпроект генерального проекту. В цьому випадку команда та виконавці аутсорсера реалізують аутсорсинговий проект. Відповідно замовник отримує якісну послугу, товар, роботу «під ключ».

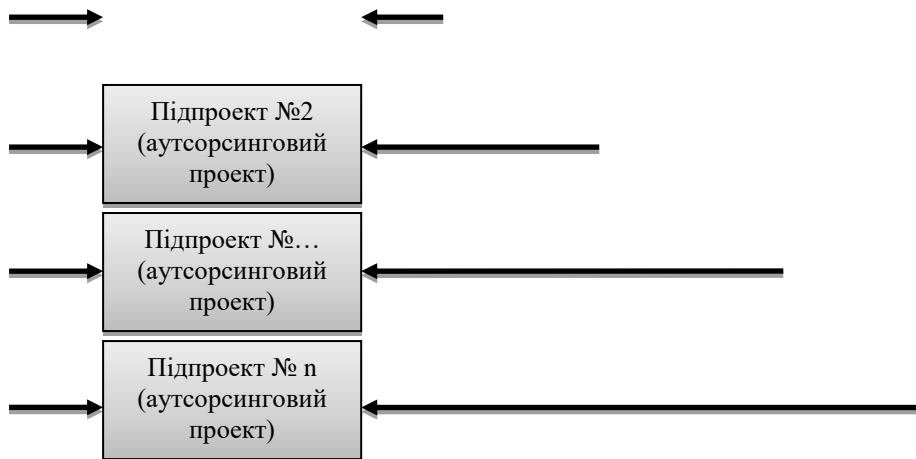




### Рис. 3.1. Ситуація 1: Передача функцій замовником аутсорсеру

При використанні аутсорсингу в ситуації 1, матрична організаційна структура підприємства базується на принципах множинного підпорядкування (див. рис. 3.2). Керівник аутсорсингового проекту підзвітний керівництву підприємства (замовнику), начальнику відповідного структурного підрозділу замовника, в залежності від бізнес-процесу (частини бізнес-процесу, або функції), що передані для досягнення мети генерального проекту. Отже, строк такого аутсорсингового проекту не повинен бути більше генерального проекту. Якщо врахувати, що у згаданій ситуації використовували матричну організаційну структуру, то у наступній ситуації ми пропонуємо використовувати сильну (повноваження концентруються в руках керівника генерального проекту) або збалансовану (повноваження однаково розподіляються між керівником генерального проекту, керівником аутсорсингового проекту та начальником відповідного структурного підрозділу замовника) матричну організаційну структуру замовника.





**Рис. 3.2. Ситуація 1: Матрична організаційна структура підприємства, при використанні аутсорсингу в проектах**

Отже, у випадку використання аутсорсингу як інструменту в проектах реструктуризації можуть виникнути три варіанти (див. рис. 3.3):

- перший варіант передбачає залучення зовнішнього проектного офісу, де повністю будуть реалізовувати проект команда та виконавці проекту аутсорсера;
- другий варіант передбачає виконання проекту власною проектною командою, що буде складатися з штатних співробітників готельно-туристичного підприємства, після реалізації якого будуть передаватися функції (частини функцій), бізнес-процеси (частина бізнес-процесів) аутсорсеру;
- третій варіант, коли аутсорсер «А» (проектний офіс) допомагає реалізувати проект щодо впровадження аутсорсингу, шляхом консультування замовника. В цьому випадку аутсорсер «А», що консультує протягом всього проекту, не буде виконувати передані функції або частину функцій по проекту, так як аутсорсер «А» може бути не компетентним у виконанні майбутніх переданих функцій. Отже виконувати функції будуть інші аутсорсери.

Так, при варіанті 1 у аутсорсера - проектна організаційна структура, при передачі бізнес-процесів на аутсорсинг (див. рис. 3.3). При варіанті 3.2,

3.3 необхідно використовувати функціональну організаційну структуру готельно-туристичного підприємства.

При функціональній організаційній структурі координація проекту здійснюється на рівні структурних підрозділів, відповідно підзвітність здійснюється керівником аутсорсингового проекту саме начальнику відповідного структурного підрозділу. При варіанті 3.2, 3.3 штатний проектний менеджер реалізовує проект разом з членами проектної команди. Отже, на період виконання проекту формується тимчасовий структурний підрозділ (заштрихований), після реалізації проекту – працівник 1, працівник 2, працівник 3, працівник n знову займають свої робочі місця згідно штатного розкладу, або відповідні місця скорочуються.

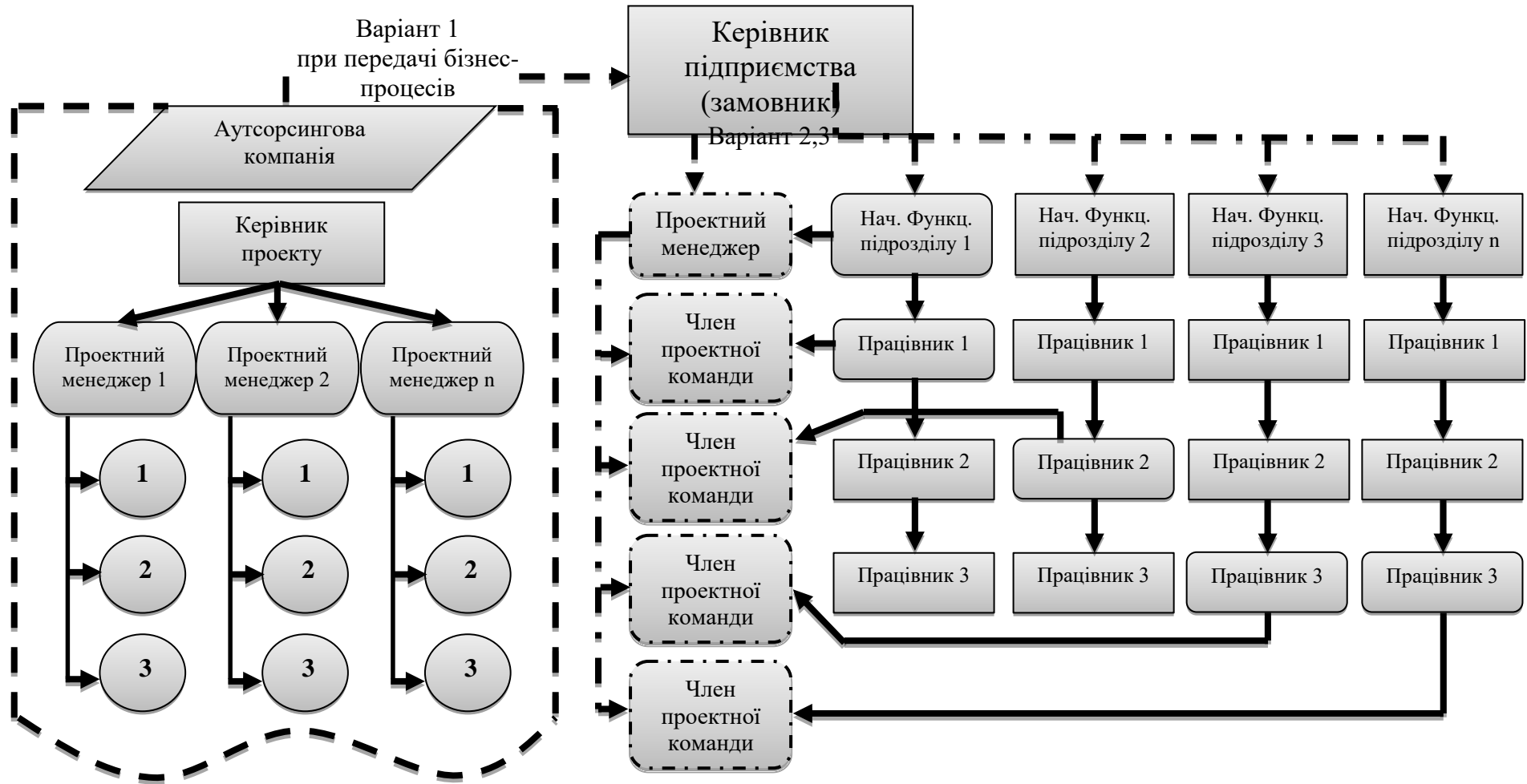


Рис. 3.3. Ситуація 2: Передача функцій замовником аутсорсеру

Проектна команда щодо аутсорсингу виконує всі необхідні роботи по проекту, в залежності від стадії, на якій знаходиться проект до моменту залучення зовнішнього офісу.

Загальна ідея проробляється самостійно з керівництвом готельно-туристичної компанії та оформляється в якісні, кількісні показники досягнення цілей, стратегії реалізації цілей. Компанія отримує пророблений в деталях проект [59].

Остання ситуація 3, в якій реалізовується проект створення аутсорсингової компанії. Часто цю компанію називають зовнішній проектний офіс. Проектний офіс має проектну організаційну структуру, уся діяльність якої направлена на упорядкування та розвиток проектної діяльності замовника (див. рис. 3.4).

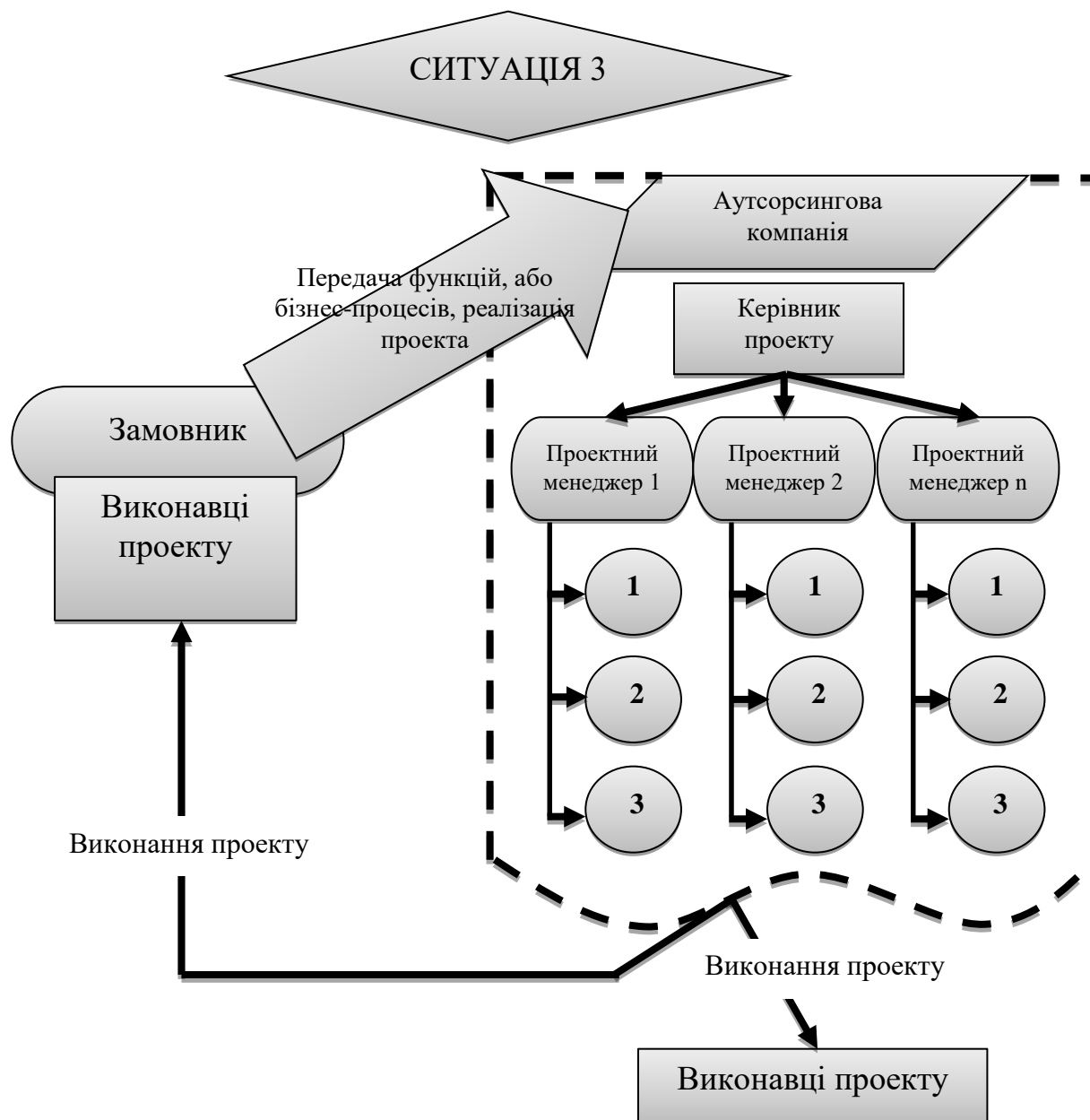
Співробітниками зовнішнього проектного офісу є спеціалісти зовнішньої компанії.

Перелік послуг, які надаються зовнішнім проектним офісом, попередньо визначається у договорі. Аутсорсер може реалізувати один або декілька проектів для одного замовника.

Перевагами для замовника у використанні зовнішнього проектного офісу є те, що:

- створення нових проектів здійснюється у найкоротший термін;
- діяльність зовнішнього проектного офісу забезпечують кваліфіковані спеціалісти в галузі управління проектами, що підвищує якість та оперативність виконаних робіт;
- замовнику не потрібно додатково витрачати кошти на підвищення кваліфікації штатних співробітників, а у випадку відсутності проектних менеджерів - витрачати кошти на пошук, оформлення сплати заробітної платні, встановлювати спеціальне програмне забезпечення, обладнувати робоче місце та інше;
- замовник самостійно визначає види і характер необхідних послуг;

- замовник самостійно окреслює коло осіб, що мають доступ до комерційної таємниці;
- замовник сплачує послуги проектного офісу за договором;
- співробітники зовнішнього проектного офісу консультують та передають свої знання та досвід працівникам замовника;
- зовнішній проектний офіс здійснює стратегічне управління проектами.



**Рис. 3.4. Ситуація 3: Проектна організаційна структура аутсорсера**

Варто зазначити, що в контексті використання аутсорсингу у сфері управління проектами готельно-туристичної компанії є багато проблем. Насамперед - це [44]:

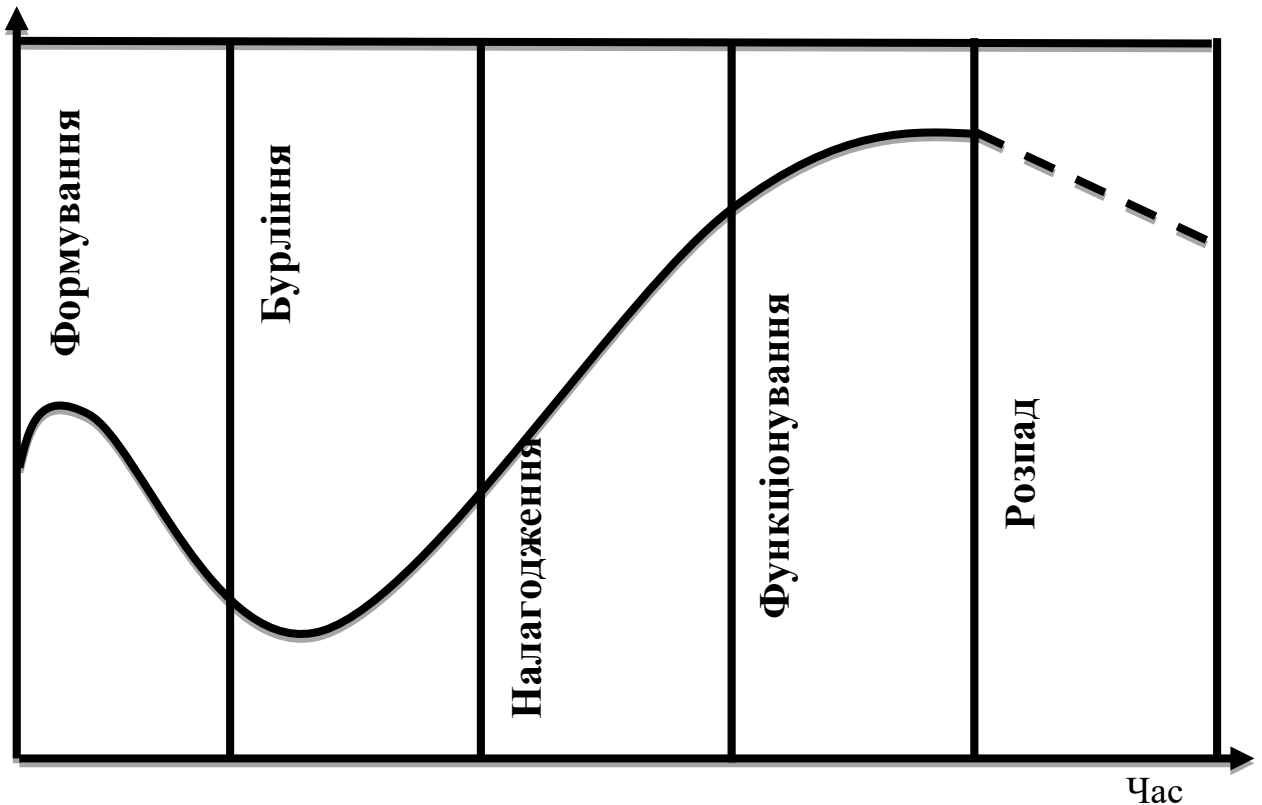
- тільки частково сформований ринок аутсорсингових послуг у сфері управління проектами;
- наявність великих ризиків щодо успішної реалізації проектів;
- вагання замовників щодо делегування функцій управління проектами зовнішнім виконавцям;
- непривабливий клімат для іноземних надавачів аутсорсингових послуг;
- можливе ослаблення корпоративної культури замовника (див. рис. 3.5).

Оскільки, основними аспектами аутсорсингу є довіра між партнерами та зменшення соціальних гарантій працівників за рахунок того, що вони знаходяться в штаті аутсорсера, й на основі досліджень ситуації в яких використовується аутсорсинг, ми пропонуємо розглянути етапи розвитку команди проекту:

- «формування» - на цьому етапі розподіляються ролі, з'ясовуються цілі створення команди і тому необхідна роль Координатора, який врахує слабкі та сильні сторони команди та забезпечить використання потенціалу кожного учасника команди. Координатору необхідно доручити розподіл обов'язків, задач, ресурсів та секторів відповідальності серед інших членів команди. Саме етап «формування» задає тон усій подальшій роботі. Відповідно, необхідний Мотиватор, який надасть команді упорядковану форму, направить увагу членів команди на поставлені перед ними задачі та забезпечить пріоритети роботи. В цей час зароджуються міжособистісні зв'язки, визначаються формальні та неформальні лідери, створюється певний стиль керівництва та міжособистісних комунікацій. Цей період характеризується надлишком енергії, високою працездатністю та загальним ентузіазмом. Не дивлячись на високий рівень активності усіх членів команди на етапі «формування», в ній ще відсутня згуртованість, та команда проекту представляє собою спільність людей (робочу



групу), які керуються особистими інтересами. Тому при проведенні проектних нарад, особливо вперше, необхідний Колективіст, який згладжує конфлікти та протиріччя. Оцінщик же повинен встановити моральні та виробничі критерії та забезпечити міжролеву взаємодію усіх членів команди. Ця стадія завершається, коли працівники починають відчувати себе частиною групи.



**Рис. 3.5. Зміна продуктивності команди по етапах розвитку команди проекту [75]**

- етапу «бурління» - це самий малопродуктивний етап в житті команди. Він стоїть на першому місці за кількістю проблем, міжособистісних конфліктів. І так відомо,  $2/3$  проблем в колективах пов'язані з порушенням відносин між співробітниками, а не з недоліками професіональних навиків. На цьому етапі встановлюються основні правила та норми взаємодії членів команди. Тут критичною є роль Колективіста, який підтримує дружній клімат в колективі, створює командний дух, допомагає усунути суперечки. Але так як він нерішучий у відповідальний момент та легко піддається впливу, то ще й

необхідний Розвідник ресурсів, який «народжений» для ведення переговорів. Розвідник ресурсів швидко зникає, якщо його не заохочувати, відповідно для цього необхідний Мотиватор. Також щоб команда не захоплювалась невіршеними спорами, необхідним Координатор, який при любых протиріччях витримує напрямок, що відповідає за основною цілю наради. На цьому етапі проходить перехід від робочої групи до команди, яку по іншому можливо назвати «псевдокоманда».

- етап «нормування» - команда в повному розумінні цього слова ще не створена, але починає приносити перші плоди. Члени команди вже усвідомлюють необхідність продуктивності роботи та вживають серйозні спроби по відношенню до організації роботи, але чіткість цілей та дисципліни ще страдають. Потенційна робоча група встановлює норми та правила, за якими буде діяти команда, що розставляє пріоритети, для чого необхідним є безпристрасний та об'єктивний Оцінювач. Але Оцінювач не в змозі заразити команду навіть самою яркою ідеєю, тому необхідний Координатор, який би народжував єдині цінності та погоджував інтереси кожного з інтересами колективу в цілому. А Колективіст стимулював би процес згуртування. Також необхідний Доводчик, який перевірить всі деталі, буде примушувати команду виконувати графіки та укладатися в строки. Доводчик відчуває постійне відчуття строковості, як би тиск часу, та передає це відчуття іншим, стимулює їх тим самим діяти активніше, що важно на етапі «нормування», коли нарощується продуктивність команди.

- етап «функціонування» команди передбачає період зльоту та стабільності. Інструктажі та навчання замінюється корегуваннями дії та корисними зауваженнями, міжособистісні конфлікти вирішені, пріоритети розставлені, команда створена, тепер всі сили направлені на реалізацію мети. На етапі «функціонування» Колективіст повинен контролювати міжособистісні відношення та не давати поводу для заздрощів та нездорової конкуренції. На цьому етапі розкриваються потенційні можливості кожного, чому максимально сприяє Координатор. Також Координатор повинен контролювати ефективність

роботи колективу. Але результат роботи залежить не стільки від зусиль окремих осіб, скільки від команди в цілому.

- етап «розпаду» - ця стадія є останньою в їх розвитку. За усіма законами динаміки вслід за зльотом продуктивності іде падіння. Проект виконаний, процес включення в нову задачу ще не розпочато, конкретні цілі поки що не відомі, команда знаходиться в стані невизначеності, а часто і розформовування. Якщо команда застила в очікуванні нової мети, то Мотиватор повинен формувати та підтримувати інтерес до нового проекту, Координатор повинен організувати елементи підготовки до виконання наступного завдання, проводити освітні події, розвивати творчі можливості своєї команди, а Колективіст підтримувати командний дух. Пошук нового проекту, в якому буде задіяна команда, необхідно доручати Розвіднику ресурсів [21]. Це може стосуватися тільки ситуації 1.

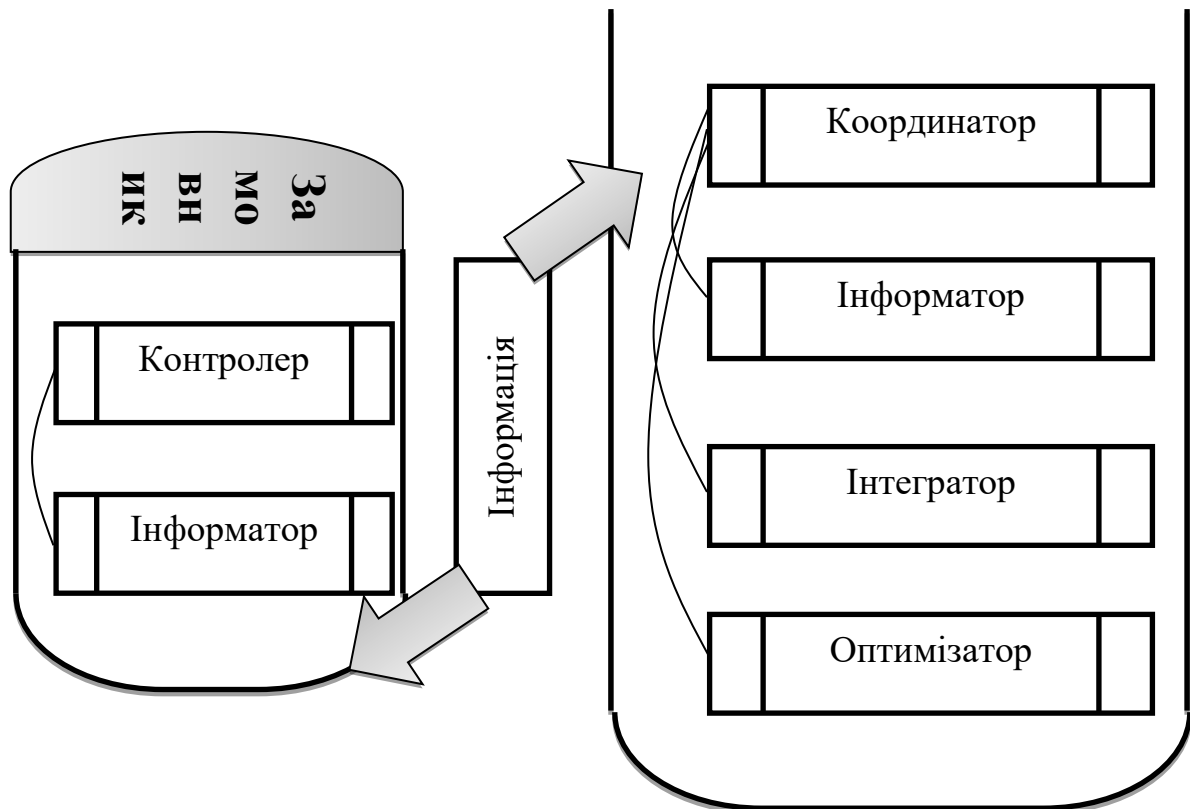
В ситуації 2 після розпаду команди може бути етап повернення співробітників на свої робочі місця, але при необхідності команда може бути знову зібрана, відповідно етапів бурління та формування вже не буде. Але якщо склад членів проектної команди зміниться, то залишаться усі етапи. В ситуації 3 з кожним новим проектом буде повторюватися тільки етап функціонування, і якість надання послуг в сфері управління проектами буде постійно покращуватися.

І.О. Гордєєва визначила велику кількість ролей команди проекту, однак в практиці, як правило, деякі ролі можна об'єднати. Члени команди можуть виконувати декілька ролей одночасно, особливо це стосується невеликих команд.

Отже, вважаємо за доцільне внести деякі корегування в ролі у відповідності з виконаннями функцій членами команди аутсорсингового проекту, а саме:

- по-перше, введемо наступні ролі членів команди аутсорсингового проекту (див. рис. 3.6). При цьому, Інформатор - особа, що відповідає за достовірність інформації, що отримана та передана Замовнику (через його

Інформатора) та від виконавців проектів. Він обробляє, отримує, зберігає, пересилає, корегує інформацію. Також Інформатор аналізує інформацію, робить звіти по проекту. Інтегратор - особа, що відповідає за впровадження, реалізацію аутсорсингового проекту.



**Рис. 3.6. Ролі членів команди аутсорсингового проекту**

Також, на наш погляд, необхідно замінити роль Оцінщика на Оптимізатора, у зв'язку з тим, що останній може виконувати більший об'єм функцій по проекту. У табл. 3.1 зазначено вісім ролей, які виконують члени команди проекту.

**Таблиця 3.1**

**Функції, що виконують члени команди щодо їх ролей**

Equation section (Next) <i>i</i>	Функції $f_1$	Ролі команди проекту							
		Координатор, $n_1$	Інформатор, $n_2$	Інтегратор, $n_3$	Колективіст, $n_4$	Оптимізатор, $n_5$	Розвідник, $n_6$	Доводчик, $n_7$	Мотиватор, $n_8$
1	Проводження освітніх подій, розвивання творчих можливостей своєї команди	+							
2	Контроль міжособистих відношень	x			*				
3	Стимулювання процесу гуртування членів команди				*	x			
4	Ведення переговорів по проекту	x					*		
5	Встановлення норм та правил взаємодії членів команди					+			
6	Оцінка якості виконання функціональних обов'язків членів команди аутсорсингового проекту					+			
7	Впровадження ІТ, надання допомоги в реалізації аутсорсингового проекту у Замовника			+					
8	Контроль за виконанням функціональних обов'язків по проекту					+			
9	Врегулювання конфліктів між членами команди	x			*				
10	Пошук ресурсів по проекту	x					*		
11	Формування звітності по проекту, обробка її та доведення результатів робіт по проекту до Замовника		+						
12	Направлення уваги членів команди на поставлені перед ними задачі та забезпечення пріоритетів роботи	x				x			*
13	Проводження перевірки всіх деталей, примушення команди виконувати графіки та укладатися в строки		x					*	

Позначення в табл. 3.1: «x» - функції, що передані на виконання, «\*» - функції, що виконувались членами команди, «+» - функції, що не передаються, а залишаються для виконання однієї з ролей команди. У зв'язку з тим, що не всі ролі, які І.О. Гордєєва дослідила, необхідні для реалізації аутсорсингового проекту, - розподілимо функції між ролями команди аутсорсингового проекту, що зазначені на рис. 3.7.

Відповідно можна скоротити деякі ролі, залишаться: Координатор, Інформатор, Інтегратор, Оптимізатор. Функції ролей будуть виконувати Координатор- керівник проекту, а всі інші - помічники проектного менеджера (див. табл. 3.2).

Команду аутсорсингового проекту буде очолювати керівник проекту. Керівник проекту - це лідер проекту. Боб Ітон сказав: «лідер - человек, который может привести группу людей туда, куда на их взгляд, они не могут прийти» [7]. Також роль лідера - це перш за все, в створенні команди [74]. На думку Д.М. Михайлова керівник повинен бути експертом по контрактам, відповідальним за виробітку стратегії комерційної діяльності, та менеджером, повинен вміти управляти людьми та бути комунікабельним. Вимоги, що висуваються до керівника проекту: повинен мати основні особисті якості керівника, бути мобільним, володіти міждисциплінарними знаннями та навиками [47].

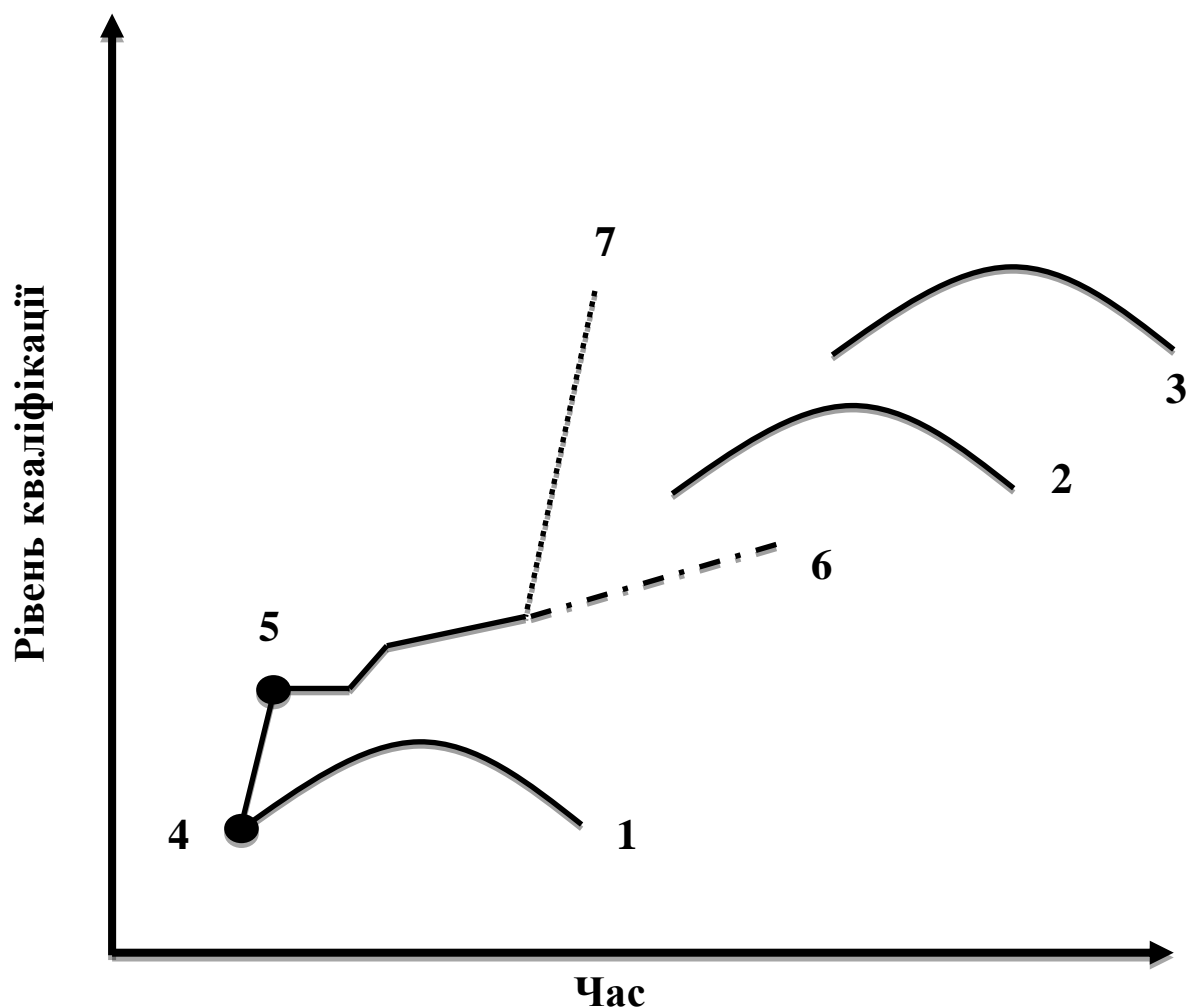
Таблиця 3.2

**Множина функцій, які виконують ролі членів команди  
аутсорсингового проекту**

<b>Множина функцій ролей</b>	<b>Пояснення</b>
$n_1 = \{f_1, f_2, f_4, f_9, f_{10}, f_{12}\}$	виконує Координатор
$n_2 = \{f_{11}, f_{12}\}$	виконує Інформатор
$n_3 = \{f_7\}$	виконує Інтегратор
$n_5 = \{f_3, f_5, f_6, f_8, f_{12}\}$	виконує Оптимізатор
$f_i \in \{n_4, n_6, n_7, n_8\}$	Колективіст, Розвідник, Доводчик, Мотиватор – не виконують жодної функції

За час виконання проекту вимоги до керівника з початку ростуть за рахунок постійного уточнення та деталізації вимог до продукту, послуг, мети проекту, потім, коли кваліфікація досягає максимуму, склад та рівень вимог стабілізується та деякий час вони можуть навіть залишатися незмінними за визначеними вимогами до якості проекту. У зв'язку з розвитком технологій вимоги, що пред'являються кожним наступним проектом вище, ніж у минулих

проектах. Відповідно кваліфікація керівника проекту повинна постійно підвищуватися.



**Рис. 3.7.** Вимоги до кваліфікації керівника проекту: 1,2,3 вимоги різних послідовно виконаних проектів; 4 - точка входу керівника в проект; 5 - кваліфікація керівника проекту; 6,7 - можливі шляхи розвитку кваліфікації керівника проекту

Побудова ефективної команди проекту в багатьом впливає на якість та строки виконання проекту, а також на досягнення цілей проекту. Управління командою проекту є одним з самих складних аспектів роботи керівника проекту, так як команда проекту - це не робочі збірної лінії, якою можливо управляти чіткими інструментами та виробничими завданнями, та де виробник залежить від професійних навиків.

В проектній команді ефективність команди визначається не кількістю висококваліфікованих співробітників, а їх вмінням працювати як одна команда [73].

### **3.2. Підвищення ефективності діяльності нормативно-законодавчого поля щодо використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу**

Новітній міжнародний поділ праці, що виник в умовах глобалізації світової економіки, вносить нові риси й особливості до міжнародного виробництва. При цьому міжнародне виробництво не обмежується лише сферою виробництва, тобто міжнародним поділом виробничого процесу, але й включає міжнародний поділ праці в сфері різноманітних бізнес-процесів, а саме готельно-туристичному бізнесі. Розвиток цих типів міжнародного поділу праці породжує процес розгортання міжнародних коопераційних процесів в сфері готельно-туристичного бізнесу, бізнес-процесів й інформаційних технологій, що формують нову світову економіку.

Всі вищезазначені типи опосередковуються механізмом аутсорсингу:

- виробничим аутсорсингом;
- аутсорсингом бізнес-процесів;
- аутсорсингом інформаційних технологій - офшорним програмуванням;
- аутсорсингом НДДКР.

Початковий розвиток аутсорсингу набув в сфері готельно-туристичного бізнесу, проте за сучасних умов розвитку міжнародного бізнесу, даний процес набирає швидких темпів по всьому ланцюгу зайнятості - від робітничих професій до фінансових аналітиків. На думку міжнародних експертів, аутсорсинг в найближчі роки стане потужним фактором структурних зрушень в динаміці ринку праці.



Зокрема, аутсорсинг готельно-туристичного бізнесу спрямований на підвищення ефективності надання послуг, а також посилення конкурентних позицій фірми, що використовує його у своїй бізнес-діяльності. Проте, варто зауважити, що аутсорсинг несе в собі як позитивні, так і негативні наслідки для подальшої діяльності компанії, що його застосовує. Так, на думку експертів та аналітиків, до переваг аутсорсингу слід віднести:

- можливість сконцентруватись на основному бізнесі, який і приносить прибутки;
- підвищення ефективності процесів за рахунок того, що їх ведуть профільні експерти;
- відносна стабільність та прогнозованість витрат (компанія платить за послугу і результат, мінімізуючи вплив людського фактора);
- у випадку негативного результату провайдер (стороння компанія) зобов'язана компенсувати збитки);
- зниження адміністративного навантаження компанії;
- гнучкість (на думку експертів «ForresterResearchInc.», частина іноземних компаній мають квоти на персонал в тому чи іншому департаменті - для них залучення зовнішніх ресурсів стає можливістю для досягнення бізнес-цілей).

До факторів, які більшість вважають слабкими рисами аутсорсингу можна віднести:

- часткова втрата контролю над управлінням процесом і залежність від зовнішнього провайдера;
- питання збереження конфіденційності, а також той факт, що не завжди можна знайти людину, яка несе персональну відповідальність за певні помилки (хоча це і не завжди реально в корпоративній практиці).

Слід зазначити, що чинне законодавство України не оперує таким поняттям, як «аутсорсинг персоналу». Разом з тим, у ст. 14 Податкового кодексу України приведено визначення терміну «послуга з надання персоналу»,

якою є господарська або цивільно-правова угода особи з направлення в розпорядження іншої особи однієї чи декількох фізичних осіб для виконання визначених угодою функцій. Проте, незважаючи на розкриття вищезазначеної діяльності в Податковому кодексі України, через недостатню врегульованість даних процесів трудовим законодавством та відсутності співставлення цього поняття з терміном «аутсорсинг персоналу», аутстафінг персоналу викликає певну настороженість у фіскальних органів щодо дійсності угод з надання персоналу.

Незважаючи на те, що Податковий кодекс передбачив можливість укладення трудових договорів із запозиченими працівниками, відповідні зміни не були внесені до трудового законодавства. Ця прогалина у законодавстві про працю зумовлює невизначеність правового статусу осіб, що надаються для виконання визначених договором аутсорсингу завдань.

Законом України «Про зайнятість населення» вперше зроблено спробу правового закріплення запозиченої праці в національному трудовому законодавстві. Так, у ч. 1 ст. 36 цього акта йдеться про діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва в працевлаштуванні, та інших суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців [57].

Очевидно, що правова регламентація запозиченої праці за схемою аутсорсингу має низький рівень і не може бути достатньою для вирішення проблем, пов'язаних з дотриманням прав запозичених працівників, станом їх соціального забезпечення та розподілом відповідальності між компанією - аутсорсером (провайдером) та замовником (фактичним роботодавцем).

Таким чином, наведена інформація, звичайно, може певною мірою характеризувати стан аутсорсингу в готельно-туристичному бізнесі, однак реальну ситуацію необхідно вивчати з урахуванням певних процесів:

- як ефективну модель господарювання, яка полягає у тому, що за всіма неосновними видами діяльності готельно-туристичного підприємства укладаються договори про їх забезпечення спеціалізованими компаніями;

- як нову стратегія управління готельно-туристичною компанією.

Аналіз цієї інформації дозволяє формувати висновки про подальші зміни структури готельно-туристичного бізнесу, особливо в результаті окреслення тенденції поглянути на аутсорсинг з юридичної точки зору як на трудову діяльність осіб з відповідною освітою і кваліфікацією, здатних виконувати покладені на них функції за аутсорсингом.

Акцент на працю осіб, задіяних у схемі аутсорсингу, не випадковий. Як економічне явище використання аутсорсингу спрямоване на оптимізацію управління компанією і персоналом, зменшення витрат на їх фінансування і концентрацію підприємства на профільній діяльності задля примноження доходів і розвитку бізнесу. Мабуть тому правники, аналізуючи договори аутсорсингу, розглядають їх у першу чергу з позиції цивільного або господарського права [2; 24].

Однак, розглядаючи аутсорсинг як форму праці, логічно застосувати до нього норми трудового права і права соціального забезпечення. Деякі фахівці у цій галузі пропонують своє бачення аутсорсингу [35; 50; 81] у контексті запозиченої праці і нетипової трудової діяльності у цілому.

Переваги аутсорсингу як моделі управління компанією очевидні для бізнесу, про це свідчить поширення відносин з аутсорсингу і практика укладення договорів, що його опосередковують. Відкриваючи нові можливості для бізнесу, застосування схем аутсорсингу відбувається без урахування інтересів всіх його учасників. Згадати хоча б поняття «послуга з надання персоналу», введене в законодавство Податковим кодексом, без запровадження механізму забезпечення трудових прав і обов'язків запозичених працівників трудовим правом.

З метою адаптації до вітчизняного законодавства у договорах аутсорсингу його предмет часто формулюють як «надання фахових послуг», а не «послуг з надання фахівців у відповідній сфері».

Щодо правової природи договору аутсорсингу, то на практиці укладають один змішаний цивільно-правовий договір. Згідно з ч. 2 ст. 628 Цивільного

кодексу України (далі – ЦК України) сторони мають право укласти договір, в якому містяться елементи різних договорів (змішаний договір). До відносин сторін у змішаному договорі застосовуються у відповідних частинах положення актів цивільного законодавства про договори, елементи яких містяться у змішаному договорі, якщо інше не встановлено договором або не впливає із суті змішаного договору [79].

У такому договорі знаходять своє відображення права та інтереси компанії-аутсорсера і замовника, але про персонал йдеться у предметі договору. Виходить, що він виступає об'єктом правочину. Згідно з положеннями цивільного права надати в оренду і користування можна річ, майнове право або інший об'єкт цивільного права, але не людину (ст. 177 ЦК України).

Звичайно, ця ситуація є вкрай не вигідною для особи, яка за договором аутсорсингу надається компанії-замовнику для здійснення обумовленої договором діяльності. Така особа має статус запозиченого працівника, але формально і фактично її працю регулюють норми не трудового, а цивільного права. Вона позбавляється трудових і соціальних гарантій, зокрема, права на щорічну відпустку, права на соціальне забезпечення, у тому числі пенсійне, оскільки за такого працівника не сплачується єдиний соціальний внесок на соціальне страхування. у разі порушення прав особи, яка здійснює діяльність за аутсорсингом, вони підлягають відновленню у порядку, встановленому цивільним законодавством.

Отже, укладення лише цивільного договору для врегулювання відносин аутсорсингу недостатньо для упорядкування трудових відносин запозичених працівників з компанією-аутсорсером та замовником. Сьогодні правова конструкція відносин аутсорсингу готельно-туристичної сфери повинна складатися з двох договорів:

- цивільного - між аутсорсером та замовником як суб'єктами господарювання;
- трудового - між запозиченим працівником та аутсорсером.

Цивільний договір між компанією-замовником і компанією-провайдером (аутсорсером) за своєю суттю є договором підряду на виконання послуг з надання персоналу, а його сторони - суб'єкти господарювання. Між провайдером і працівником укладається трудовий договір, за яким компанія-провайдер виступає формальним роботодавцем і виконує обов'язки, пов'язані з нарахуванням і сплатою заробітної плати, податків і єдиного соціального внеску, веденням кадрового діловодства і т. ін. Запозичений працівник виконує свою трудову функцію за місцем знаходження компанії-замовника, яка є фактичним роботодавцем щодо нього.

Однак трудові відносини між провайдером і запозиченим працівником оформлюються трудовим договором, а трудові відносини між компанією-замовником і запозиченим працівником документально не оформлюються. Як зазначалося, укладення трудового договору між запозиченим працівником і компанією-замовником як фактичним роботодавцем передбачено податковим, а не трудовим законодавством.

Факт наявності трудових відносин між компанією-замовником і запозиченим працівником підтверджується нормою ч. 4 ст. 24 Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП України), згідно з якою трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ чи розпорядження не були видані, але працівника фактично було допущено до роботи [33]. Пленум Верховного Суду України у своєму роз'ясненні цієї норми зазначив, що фактичний допуск працівника до роботи означає, що робота провадилась за розпорядженням чи з відома власника або уповноваженого ним органу [58].

Таким чином, має місце розщеплення трудових відносин. Міжнародна організація праці дає таке визначення «розщеплених (або тристоронніх) трудових відносин»: це поняття стосується ситуацій, коли «працівники, які наймаються підприємством («постачальником»), виконують роботи для третьої сторони («користувача»), якій роботодавець постачає робочу силу або надає послуги» [37, с. 3]. Існування розщеплених трудових відносин викликає низку питань юридичного характеру

Незважаючи на положення ст. 24 КЗпП та підп. 14.1.183 ст. 14 Податкового кодексу, відсутність оформлених договірних відносин між запозиченим працівником та компанією-замовником є головним аргументом уникнення нею відповідальності. Відсутність чіткої позиції законодавця з цього питання призводить до неможливості запозичених працівників захистити свої права у випадку їх порушення з боку роботодавців.

Вважаємо, що незалежно від того, чи буде законодавчо встановлено спільну відповідальність фактичного і формального роботодавців, чи її буде покладено окремо на провайдера або замовника, питання відповідальності має бути чітко закріплене у законодавстві про працю та у відповідних договорах аутсорсингу.

Крім відповідальності сторін, у трудовому договорі аутсорсингу повинні бути передбачені такі умови:

- права та обов'язки сторін (трудова функція працівника);
- умови щодо робочого часу, оплати праці, місця роботи;
- порядку зміни, розірвання, припинення договору, строку дії договору.

Дослідження договорів, що укладаються між провайдером і працівником, робить очевидними їх відмінності від стандартної конструкції трудового договору.

Отже, стає очевидним необхідність формування нормативної бази щодо цього напрямку роботи для подальшого розвитку юридичної практики готельно-туристичних підприємств стосовно реалізації послуг з надання персоналу.

У ході проведення аналізу нормативно-законодавчого поля щодо використання аутсорсингу готельно-туристичного ринку ми сформулювати попередні вимоги, пропоновані до потенційного аутсорсера. Так, для кожного окремого підприємства, вимоги поставлені до аутсорсера будуть різними, що пов'язано з галуззю, родом діяльності, розмірами, типом управління, організаційною структурою підприємства. Однак можна виділити ряд загальних, уніфікованих вимог, що полегшать вибір аутсорсера (див. рис. 3.8).



Рис. 3.8. Загальні вимоги до основних учасників аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу

Від того наскільки чітко готельно-туристична компанія сформує вимоги до аутсорсера залежить і якість отриманих послуг. Для побудови ефективної моделі нормативно-законодавчого поля аутсорсингу варто вибирати параметри залежно від поставлених завдань і напрямів діяльності підприємства та особливостей функцій, переданих зовнішньому підряднику.

### Висновки до розділу 3

В третьому розділі бакалаврської роботи нами було обґрунтовано організаційні засади здійснення аутсорсингового процесу при залученні нововведень. Сформовано підходи до удосконалення використання проектів аутсорсингу розвитку готельно-туристичного бізнесу, а також подано

пропозиції щодо шляхів удосконалення нормативно-законодавчого поля при використанні аутсорсингу. Зокрема:

Питання визначення заходів щодо сукупного зниження аутсорсингового ризику в інноваційній діяльності орендованого персоналу набуває актуальності на фоні поширення та розвитку інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності через оренду персоналу.

Дослідження наявних методик управління механізми застосування аутсорсингу, сприяло виявленню неоднозначності підходів фахівців до визначення цієї проблеми. Запропоновані заходи щодо нейтралізації сукупного аутсорсингового ризику дозволить урахувати інтереси як орендодавця, так і отримувача, але першочерговість захисту економічних інтересів надана інвестору-орендодавцю через найбільший ступінь ризику. Такий підхід дає можливість основним учасникам угоди при прийнятті рішення про використання аутсорсингової схеми фінансування кадрового проекту вибрати найприйнятніші антикризові заходи, враховуючи отриманий додатковий ефект від застосування кожного з них окремо.

З метою поширення та розвитку фінансового забезпечення інноваційної діяльності в кадрових інноваціях через аутсорсинг, запропоновано наступні заходи щодо зниження сукупного кадрового аутсорсингу в інноваційній діяльності: розподіл ризиків між учасниками угоди; диверсифікація інвестованих коштів; поетапне виділення коштів з оцінкою якості результатів, досягнутих на попередньому етапі фінансування; лімітування обсягу інвестицій; повне або часткове покриття втрат від ризику шляхом надання гарантій для учасників аутсорсингових угод; організація захисту комерційної таємниці; моніторинг соціально-економічного і нормативно-правового середовища стосовно аутсорсингової діяльності; створення фонду самострахування.

Запропоновані підходи до удосконалення використання проектів аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу дозволяють врахувати інтереси як орендодавця, так і отримувача, але прерогативу захисту



економічних інтересів надано інвестору-орендодавцю через найбільший ступінь ризику. Такий підхід дає можливість основним учасникам угоди вибрати найбільш прийнятні для себе заходи, враховуючи отриманий додатковий ефект від застосування кожного з них окремо.

Керівникам готельно-туристичних компаній треба не уникати ризику, а вміти оцінювати ступінь ризику і управляти ризиком, щоб зменшити його. Слід зазначити, що запропоновані шляхи зменшення кадрових ризиків щодо аутсорсингових проектів мають цінність не тільки самі по собі, скільки у зв'язку з необхідністю ухвалення рішення в конкретних ситуаціях.

Використання на практиці запропонованих аутсорсингу та договорів, що його опосередковують, дали змогу провести аналіз чинного законодавства про працю дозволяє стверджувати, що між запозиченим працівником та роботодавцем-замовником (клієнтом) виникають трудові відносини в силу фактичного допуску працівника до роботи, які не оформлюються трудовим договором. Звідси постає проблема законодавчого визнання трудових відносин аутсорсингу в окремому нормативно-правовому акті або у Кодексі законів про працю України. Дослідження трудових договорів аутсорсингу засвідчило відхід від типової конструкції трудового договору, що на практиці зумовлює погіршення становища запозиченого працівника порівняно з працівниками, зайнятими на умовах постійної зайнятості.

## **ВИСНОВКИ**

У бакалаврській роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу. Отримані науково-практичні результати дають можливість зробити такі висновки:

1. Проведене дослідження наукових джерел дозволило визначити актуальність подальшого розроблення проблематики застосування аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу в умовах зростання конкуренції на

внутрішньому та міжнародному ринках. Виявлена необхідність розгляду аутсорсингу як сучасної форми непрофільних функцій дозволяє підвищити ефективність ланцюга передачі сторонній організації частини діяльності, яка раніше виконувалася співробітниками даної організації.

2. На основі теоретичного узагальнення виділено підходи до визначення аутсорсингу та запропоновано інструментальний підхід, відповідно до якого аутсорсинг визначається як інструмент посилення конкурентоспроможності готельно-туристичних підприємств за рахунок концентрації на ключових для підприємства компетенціях, функціях або бізнес-процесах, виходячи з ринкових умов.

3. Ретроспективний аналіз дозволив визначити і систематизувати основні етапи і рушійні сили розвитку аутсорсингу готельно-туристичного бізнесу та визначити його економічну сутність в межах стратегічного та операційного підходів. Операційний підхід передбачає застосування аутсорсингу для зниження витрат компанії і концентрацію на поточних фінансових показниках. Відповідно до стратегічного підходу аутсорсинг, рушійними силами якого є укрупнення товарних ринків, загострення конкурентної боротьби в умовах глобалізації та збільшення витрат на інновації, застосування аутсорсингу дає можливість сконцентруватися на ключових компетенціях готельно-туристичних підприємств і створити додаткову цінність для користувачів.

4. Обґрунтований маркетинговий підхід до використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу як інструменту підвищення конкурентоспроможності, який передбачає виокремлення ключових компетенцій на основі аналізу факторів маркетингового середовища з метою отримання стійких конкурентних переваг. Передумовами визначення маркетингового підходу до застосування аутсорсингу визначені такі чинники, як монополізація глобальних ринків, збільшення витрат на інновації, зростання ролі управління та репутацією компанії разом з іншими нематеріальними активами.

5. Аналіз теоретико-методичних засад аутсорсингу розвитку готельно-ту-

ристичного бізнесу та дослідження українського та зарубіжного досвіду його застосування дозволили розробити критерії передачі функцій або бізнес-процесів на аутсорсинг з точки зору можливостей та загроз запровадження. Запропоновані критерії відображають основні зовнішні та внутрішні чинники діяльності готельно-туристичного бізнесу через показники та індикатори, які враховують як економічну, так і не економічну складову імплементації до умов України.

6. Для оцінювання доцільності використання аутсорсингу запропоновано використовувати багатокритеріальну матрицю «Можливості - Загрози», де вагові коефіцієнти кожного критерію визначаються за допомогою методу попарних порівнянь, що дає змогу усунути існуючі недоліки пов'язані з неповнотою критеріїв оцінювання та особливостями розрахунків інтегральних значень критеріїв.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо використання аутсорсингу у розвитку готельно-туристичного бізнесу, зокрема, що можуть бути передані на аутсорсинг, показників критеріїв матриці «Можливості - Загрози», оцінювання ефективності обраних альтернатив на етапі впровадження та контролю за використанням аутсорсингу, що базуються на різних підходах до отримання конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права. - К. : Знання України, 2002. – 352 с.
2. Алексеева, Е. В. Гражданско-правовое регулирование аутсорсинга [Текст] / Е. В. Алексеева // Академ. вестн. Серия «Право». - Тюмень : Тюмен. гос. акад. мировой экономики, управления и права. - 2009. - № 2 (8). - С. 11-17.

3. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. - М. : ИНФРА -М, 2009. - 320 с. - (Высшее образование).
4. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 230 с.
5. Аутсорсинг. Википедия [Электронный документ] // Режим доступа:<http://ru.wikipedia.org/>
6. Аутстаффинг в России: что, зачем, как? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.outstaff.biz](http://www.outstaff.biz). Название с экрана.
7. Афоризмы о команде. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.centri-crm.ru/tsitati/aforizmi-o-komande.html>.
8. Балан О.С. Життєвий цикл інвестиційного проекту та інвестиційні рішення [Текст] / О.С. Балан // Економіка харчової промисловості. - 2012. - № 1. - С. 43-47.-[Электронный ресурс]. - Режим доступа: - [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekhp/2012\\_1/st11.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2012_1/st11.pdf)
9. Бондарь А.В. Жизненный цикл лизинговых проектов с позиции лиссора и рентера. [Текст] /А.В. Бондарь // Вісник Одеського національного морського університету. 2010. - №31. – С.253-263. -[Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vonmu/2010\\_31/files/3123.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vonmu/2010_31/files/3123.pdf)
10. Борецкая Н.П., Казачковская Г.В. Развитие индустрии туризма как фактор повышения эффективности развития региона // Социально-экономические аспекты региональной промышленной политики. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 1997. – С. 16 – 18.
11. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган ; пер. с англ. В. Денисов, - Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. С. XXII (Введение).

12. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 176 с.
13. Бухтоярова и. В. Статистический анализ рынка туристских услуг в России : дис. ... канд. экон. наук / И. В. Бухтоярова. - Москов. гос. ин-та экономики, статистики и информатики, 1993.-185 с.
14. Вайнштейн Г. Интернет как фактор общей трансформации // МЭиМО. 2011. №7.
15. Використання аутсорсинга в проектах [Текст] : тез. допов. науков.-практ. конф. Саїнчук А.О. (груд. 2011) / від. ред. Тесленко П.О. : управління проектами в умовах транзитної економіки матеріали II Української науково-практичної конференції магістрів, аспірантів та науковців. Т. 1. - Одеса : ОДАБА, 2011. - 114 с.
16. Викторов и. С. Практика применения лизинга персонала: правовая оценка / и. С. Викторов // Кадровик. - 2002. - № 19. - С. 32-37.
17. Внукова Н.М. Управление риском лизинговых операций (научно-методичні рекомендації). - Х.: Бізнес-Інформ, 1997. - 48 с.
18. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. - М.: Феникс, 2003. – 348 с.
19. Гольдштейн Б.С. От сервисного обслуживания и технической поддержки телекоммуникационного оборудования к аутсорсингу эксплуатации операторских сетей [Электронный ресурс] / Б.С. Гольдштейн, А.Б. Гольдштейн // Connect! Мир связи. - 2009. - №9. - Режим доступа:<http://niits.ru/public/2009/2009-013.pdf>.
20. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.:МП «Сувенир», 1998. - 578 с.
21. Гордеева И.А. Приоритетность ролей по этапам развития команды и стадиям жизненного цикла проекта [Электронный ресурс] / И.А. Гордеева // Вісник Херсонського державного технічного університету. - 2009. - № 1. - Режим доступу:

[http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2009\\_1/02\\_ekonomika\\_i\\_memejment.hm](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2009_1/02_ekonomika_i_memejment.hm)

22. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг: Навч.посібник/ Уклад. В.К.Федорченко, І.М.Мініч. – К.: Логос, 1999. – 76 с.

23. Джонсон Дж. Современная логистика, 7-е издание: пер. с англ. [Текст] / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи-мл. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 624 с.

24. Ещенко, И. А. Договор аутсорсинга в гражданском праве [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. : 12.00.03 / И. А. Ещенко. - М., 2009. - 21 с.

25. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства // Фінанси України. - 2009. - №9. - С. 87-97.

26. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микало О. // Економіка України. - 2009. - № 8 (573). - С. 16-24.

27. ИТ-аутсорсинг Украина: перспективы в 2012 году [Электронный документ] // Режим доступа: <http://blog.jobua.com/it-outsorsing-ukraina-perspektivy-v-2012-godu>

28. Кадыев Тимур Аутсорсинг и развитие компании // Материалы конференции «Управление в России: Отказ от иллюзий» / Тимур Кадыев. Режим доступа:

[http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_725/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_725/)

29. Как правильно использовать аутсорсинг для повышения прибыли компании? Материалы Третьего ежегодного BUSINESS OUTSOURCING SUMMIT. / Украина, г. Киев, 31 марта 2011 г. [Электронный документ] // Режим доступа: [http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU\\_post\\_reliz\\_Business\\_Outourcing\\_Summit\\_2011.pdf](http://www.yur-gazeta.com/fileadmin/pdf/MPU_post_reliz_Business_Outourcing_Summit_2011.pdf)

30. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний/ Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2003 - 270 с.

31. Каленюк І.С. Особливості управління на різних фазах життєвого циклу проекту [Текст] / І.С. Каленюк, Н.І. Холявко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. - 2010. - № 41. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2010\\_41/5.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_41/5.htm)
32. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 1999- 496.
33. Кодекс законів про працю України [Текст] : за станом на 01.09.2013 р. // Відом. Верхов. Ради УРСР. - 1971. - Додаток до № 50.
34. Коппель О.А., Пархомчук О.С. Міжнародні системи. Світова політика. - Київ: ФАДА, ЛТД, 2001. – 224 с.
35. Коршунова, Т. Ю. Правовое регулирование отношений, связанных с направлением работников для выполнения работ в других организациях (заемный труд) [Текст] / Т. Ю. Коршунова // Трудовое право. - 2005. - № 6. - С. 7-30.
36. Креативные технологии управления проектами и программами / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. - К.: Саммит-Книга, 2010. - 768 с.
37. Курзина, М. Защита прав работников в условиях заемного труда: перспективы для Украины [Електронний ресурс] / М. Курзина. - Режим доступу: // <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/08632.pdf>. - Заголовок з екрана.
38. Лібанова Е. Проблеми формування й розвитку неформального сектору ринку праці в Україні / Е. Лібанова, А. Баланда // Україна : аспекти праці. - 1998. - № 3. - С. 3-8.
39. Логистический аутсорсинг предприятий и логистика бизнес программ. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:  
[http://www.direxions.org/ru/services/extra/logistical\\_outsourcing/](http://www.direxions.org/ru/services/extra/logistical_outsourcing/)
40. Лучко М.Л. Конкурентные стратегии транснациональных компаний з в 90-е гг. XX - начале XXI в. М.: ТЕИС, 2011. С. 37.

41. Мазур И.И. Управление проектами / В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге: Учебное пособие; под. общ. ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. - М.:Омега-Л, 2004. - 664с.
42. Мазур И.И., Управление проектами [Текст]: учебное пособие / В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. - с.664.
43. Макаров Ю. Н. Модель оптимального управления производством при использовании аутсорсинга / Ю. Н. Макаров // Аудит и финансовый анализ. - М. : ООО Издательство «Дом Пресс». - 2011. - Том 2. - С. 350-358.
44. Матвій І.Є. Проблеми та перспективи аутсорсингу управління проектами [Електронний ресурс] / І.Є. Матвій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2011. - № 698. - С.207-212. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011\\_698/30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2011_698/30.pdf)
45. Методологічні положення обчислення обсягів економіки, яка безпосередньо не спостерігається. Затверджено наказом Держкомстату України 31.12.2004 №680. Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc?code=v0680202-04>
46. Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. Б.З.Мильнера. - М.: Дело, 2006. - 304 с.
47. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: учебное пособие [Текст] / Д.М. Михайлов. - М : КНОРУС, 2006. - 256 с.
48. Мікула Н. Міжтериторіальне та транскордонне співробітництво : монографія / Н. Мікула. - Л. : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2004. - 395 с.
49. Мохова Ю.А., Мохов Г.А. Турфирма: с чего начать, как преуспеть. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
50. Моцная, О. Правовое регулирование трудовых отношений при нетипичных формах занятости [Текст] / О. Моцная // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2009. - № 6. - С. 20-27.



51. Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. – М.: Дело, 1993. – 702
52. Науменко Я. Завдання і перспективи розвитку туристичної галузі в Україні // Розвиток туризму в Україні. Проблеми і перспективи: Зб. наук. пр. – К.: Слов'янський діалог, 1995. – С. 7-16.
53. Нечеткие модели и нейронные сети в анализе и управлении экономическими объектами : монография / [Ю. Г. Лысенко, Е. Е. Бизянов, А. Г. Хмелев и др.] ; под. ред. чл.-кор. НАН Украины, д-ра экон. наук, проф. Ю. Г. Лысенко. - Донецк : Юго-Восток, 2012. - 388 с. - (Сер. : Жизнеспособные системы в экономике - Життєздатні системи в економіці).
54. Новиков В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.С. Новиков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательский центр «Академия», 2008. - 208 с.
55. Обережно: запозичена праця / Мельник С.В. Режим доступу : <http://www.psv.org.ua/search/1331820373-1.html>
56. Овчаров А.О. Туристский комплекс России: тенденции, риски, перспективы: монография. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 280 с.
57. Про зайнятість населення [Текст] : Закон України від 5 липня 2012р. № 5067-VI // Офіц. вісн. України. - 2012. - № 63 - Ст. 256.
58. Про практику розгляду судами трудових спорів [Текст] : Постанова Пленуму Верховного Суду України від 06.11.1992 № 9 // Дебет-Кредит (Галицькі контракти). - 2008. - № 29. - С. 279.
59. Ревегук Ю. Аутсорсинг персонала - когда это эффективно [Електронний ресурс] / Ю. Ревегук. - Режим доступу: <http://www.m-marketing.ru/articles/info/article222.html>.
60. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія / Під заг. ред. проф. С. К. Рамазанова. - Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. - 948 с.
61. Руководство к Своду знаний по управлению проектами [Текст]: Руководство РМВОК®, 4-е изд., 2004, Project Management Institute, Inc., 14

Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / США - 463 с.

62. Рыбина Т.Н. Цели и методы перехода предприятий на аутсорсинг / Т.Н. Рыбина, Л.А. Захарченко // Вестник Брестского государственного технического университета. - 2008. - № 3. - С. 18-20.

63. Садеков А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А. Садеков, О. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2010. - Вип. 21. - С. 43-47.

64. Саїнчук А.О. Аутсорсинговий проект: визначення, класифікаційні ознаки, життєвий цикл, продукт проекту . - С.181-182 [Текст] / Саїнчук А.О. // Управління проектами: стан та перспективи: Матеріали 8-ї Міжнародної науково-практичної конференції. - Миколаїв: НУК, 2012. - 260 с.

65. Саїнчук А.О. Аутсорсинговий проект: визначення, учасники [Текст] / Саїнчук А.О. // Проблеми техніки. - 2011.- № 3. - С. 111-120.

66. Сайт Асоціації підприємств інформаційних технологій України. Режим доступу : <http://apitu.org.ua>

67. Синяев В.В. Экономическая целесообразность аутсорсинга / В.В. Синяев // Маркетинг. - 2006. - № 3. - С. 94-98.

68. Система мониторинга финансово-хозяйственной деятельности министерства: монография / [Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, Л. А. Белкин и др.]; под общей редакцией д-ра экон. наук, проф., чл.-корр. НАН Украины Ю. Г. Лысенко. - Донецк : Юго-Восток, 2012. - 212 с.

69. Смолінська Н.В. Застосування аутсорсингу, як креативний інструмент в управлінні багатокультурними організаціями / Н.В. Смолінська, І.І. Грибник // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - №4. Т. 2. - С.106-108.

70. Соколова А. Аутсорсинг ИТ и ИБ - оценка экономической эффективности и рисков использования / А. Соколова, И. Филиппова // Информационная безопасность. - 2007. - № 3. - С. 56-58.

71. Спарроу Э. Успешный IT-аутсорсинг / Э. Спарроу; перевод с англ. Ю. Алабина. - М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. - 288 с.
72. Туризм в Україні // Стат. зб. - Держ. комітет статистики України. - К., 2011. - 221 с.
73. Управление персоналом в проектах. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.pmagency.com.ua/hrmanagement>.
74. Уткин Е. Лидер и его команда [Электронный ресурс] / Е. Уткин // Стратегии. - 01.02.2002. - Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=165>.
75. Харитонов Ю.Н. Формирование команды проекта реконструкции системы теплоснабжения [Электронный ресурс] / Ю.Н. Харитонов // Вісник Інженерної академії України: Науковий журнал. - 2008. - № 3-4. - С. 213-216. Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Viau/2008\\_3\\_4/pdf/FORMCOMT.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Viau/2008_3_4/pdf/FORMCOMT.pdf).
76. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. : Пер. с англ. / Дж. Б. Хейвуд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 176с.
77. Хомутичкина К.С. Ключевые преимущества внешнего проектного офиса в развитии организационного управления проектами / К.С. Хомутичкина // Управление проектами № 1. - С. 18-29.
78. Цветкова В.И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса : автореф. дис.на соискание уч. степени к.э.н. : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: логистика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (транспорт)» / В.И. Цветкова. - Санкт-Петербург, 2007. - 19 с.
79. Цивільний кодекс України [Текст] : станом на 01.09.2013 // Відом. Верхов. Ради України. - 2003. - № 40-44. - Ст. 356.
80. Черемесин Д.В. Аутсорсинг как элемент современного хозяйственного механизма: теоретический аспект: [Электронный ресурс] - Дис. на соискание

ученой степени к.э.н. 08.00.01 «Экономическая теория», Москва, 2005. - Режим доступа: [www.mirkin.ru/dock/dumnaya/dis/disChermisin/pdf](http://www.mirkin.ru/dock/dumnaya/dis/disChermisin/pdf).

81. Шабанова, М. А. Особенности правового регулирования нетипичных трудовых договоров [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / М. А. Шабанова. - М., 2008. -28 с.

82. Шеянова А.Н. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений: на примере железнодорожной инфраструктуры: Автореф. дис. канд. экн. наук: 08.00.05. - Самара, 2006. - 22 с.

83. Щурина М. Аутстаффинг и лизинг персонала [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.credere.ru/st1708.asp>. - Заголовок з екрану.

84. Chuhunova, H.V. (2008). Razvitie autsorishna v sisteme telekomunikatsionnoho biznesa Rossii [Autorsorishna development in the telecommunication business in Russia]. Extended abstract of candidate's thesis. Moscow [in Russian].

85. Góralczyk A. Jak nie wpaść w pułapkę outsourcingu? [Электронный ресурс] / A. Góralczyk. - Режим доступа:<http://dyrekcja.pl/2009/09/04/bezpulapki/>.

86. Kaila Rajesh Prabhakar India KPO Industry 2011 - Growth Forecast till 2015, 2011 / Kaila Rajesh Prabhakar [Электронный документ] // Режим доступа: <http://itbizcharts.blogspot.com/2011/11/india-kpo-industry-2011-growth-forecast.html>

87. Lihonenko, L.O., & Frolova, Yu.Yu. (2005). Outsorsynh yak instrument optimizatsii ta pidvischennia efektyvnosti biznesu [Outsourcing as a tool of optimization and improving of business efficiency]. Menedzhment - Management, 6(48) [inUkrainian].

88. Mierau A. Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing / Alexander Mierau [Электронный документ] // Режим доступа:<http://www.hrotoday.com/pdf/white-papers/Strategic-Implications-of-KPO.pdf>

89. Shestoperov, A.M. (2007). Outsorsinh kak sposob optimizatsii administrativno-upravlencheskikh protsessov v orhanah hosudarstvennoi vlasti (na

primere FAS Rossii) [Outsourcing as a way to optimize the management and administrative processes in government agencies (on example, FAS Russia)]. Moscow: Natsionalnyi institut sistemnykh issledovaniy problem predprinimatelstva (NISIPP) [in Russian].

90. Sofrikov, A.V. (2008). Metody i mehanizmy povysheniia effektivnosti deiatelnosti stroitelnoi orhanizatsii s ispolzovaniem autsorsinha [Methods and mechanisms of construction company efficiency improving with the use of outsourcing]. Extended abstract of candidate's thesis. Moscow [in Russian].

91. Tho, L. I. Managing the Risks of IT Outsourcing. - Amsterdam; Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. - 206 p.

92. Żeliński J.A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie / J.A. Żeliński. – Warszawa : ABC a Walters Kluwer Business, 2008. - 227 p.