

4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
5. Портер М. Стратегия конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

338.42

*Солдатов М.А., к.ф.-м.н., доцент,  
Пономарёва Ю.В., студент,  
Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского*

### **МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА СФЕРЫ ТУРИЗМА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИТ-АУТСОРСИНГА**

Современная экономика формирует необходимость повышения эффективности использования ресурсов организации, что, в свою очередь предполагает расширение практики использования в бизнес-процессах результатов деятельности сторонних организаций узкой специализации. При этом повышение конкурентоспособности организаций малого и среднего бизнеса, не обладающих необходимыми для реализации полного цикла основных, вспомогательных и управленческих бизнес-процессов ресурсами, не представляется возможным в отсутствие применения аутсорсинговых операций. Данное утверждение справедливо в первую очередь для предприятий сферы услуг, в частности сферы туризма, деятельность которых основана на непосредственной работе с клиентскими базами данных, составляющими основу информационного управления организацией данного типа, обслуживание которых сопровождается существенными расходами, что формирует необходимость использования указанными предприятиями аутсорсинговых операций в сфере информационного обеспечения управления, – это позволит сформировать устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество.

Объем мирового рынка ИТ аутсорсинга достиг \$246,6 млрд в 2011 году, что на 7,8% выше аналогичного показателя 2010 года. В 2012 году мировые расходы на ИТ аутсорсинг достигнут \$251,7 млрд, что на 2,1% больше расходов в 2011 году. При этом крупнейшим сегментом на мировом рынке ИТ-аутсорсинга останется сегмент аутсорсинга дата центров. На него приходилось 34,5% рынка в 2011 году, однако, в 2012 году он даже уменьшится на 1%. Новые модели будут постепенно замещать этот тип сервисов в период до 2016 года, а также смещать фокус внимания сервис-провайдеров с крупного на сегмент среднего и малого бизнеса [1].

Доходы от ИТ-аутсорсинга в Украине в 2012 году вырастут приблизительно на 30%. Такой прогноз озвучил руководитель сервисного центра компании IT-Solutions Александр Якушко [2].

Практика ИТ-аутсорсинга услуг широко распространена за рубежом, при этом, в Украине аутсорсинговые отношения находятся на этапе становления. Инновации в туризме приносят на рынки новые идеи, услуги и продукты. Следовательно, инновации в туризме должны рассматриваться как перманентный, глобальный и динамический процесс.

Существенный вклад в развитие методологических основ аутсорсинга бизнес-процессов внес Джон Нэш в своей «теории игр» [3].

Вопросам развития аутсорсинга посвящены работы зарубежных исследователей, таких как Аалдерс Р. [4], Спарроу Э. [5], Хейвуд Дж. [6].

На протяжении последних лет многими отечественными специалистами велись работы по изучению развития аутсорсинга и его применения на предприятиях малого и среднего бизнеса [7, 8]. Однако, несмотря на значительное количество работ, посвященных исследованию эффективного управления предприятиям малого и среднего бизнеса, вопросов применения аутсорсинга в информационном обеспечении управления малой и средней компанией остаются недостаточно разработанными, а также проведенный анализ публикаций и работ по туристическому бизнесу показал, что вопрос применения аутсорсинга в туристической индустрии до настоящего времени практически не рассматривался.

Существует необходимость изучения возможности применения аутсорсинга в туристическом бизнесе и создания методологии оценки предложений партнеров при планировании развития бизнеса с использованием аутсорсинга, что позволяет перейти к совместному взаимодействию на смежных рынках, разделяя общие инвестиционные затраты, улучшая качество обслуживания, снижая сроки окупаемости, риски. Целью данной работы является анализ возможности применения

методологии ИТ-аутсорсинга в управлении предприятиями сферы туризма и разработка практических рекомендаций по совершенствованию передачи на аутсорсинг информационной системы управления предприятием малого и среднего бизнеса сферы туризма.

Выводы Нэша в своей «теории игр» [3] привели его к концепции названа «Эквилибриум Нэша» – он доказал, что компании, работающие вместе могут достичь большего результата, чем, если цели их работы пересекаются. Данная теория получила развитие в целом направление экономической теории, известной как теория игр или поведенческая экономика. Данная теория продемонстрировала, что игры типа «выигрыш-выигрыш» в действительности выигрышные.

Методологическая ценность данной теории для аутсорсинга таким образом приходит через понимание достижения эквилибриума или выигрышного, экономически выгодного решения для обеих аутсорсинговых сделок.

Аутсорсинг как категория в научной литературе обычно используется в значении инструмента оптимизации издержек компании, используемого менеджментом для повышения эффективности.

В настоящее время одним из основных направлений развития предпринимательства является увеличение сети малых предприятий и использование аутсорсинга как современной модели предпринимательской деятельности, обеспечивающей предприятию дополнительное конкурентное преимущество.

Применение аутсорсинга в туристическом бизнесе может быть крайне широким, не зависимо от объема туристического предприятия, хотя будет иметь различные предпосылки. Примеры использования сторонней организации на предприятиях туристического сектора – обеспечение питания туристов с предоставлением компании-аутсорсеру площади для окончательной готовки продукта на территории отеля; обслуживание территории отеля по части уборки, поддержания и развития садово-паркового хозяйства; осуществление охраны объектов; экскурсионные и транспортные услуги; организация различных мероприятий и развлечений; бронирование и реализация мест.

Туризм является отраслью, составные компоненты которой определяются в момент потребления услуг или товаров потребителями. Вместо традиционного туризма появляются его новые формы, включая более инновационные, специализированные, «иммигрантские», созданные на заказ и основанные на опыте. Клиент потребляет целый пакет услуг, которые производятся большим количеством поставщиков.

Применение аутсорсинга в сфере основной деятельности туристического предприятия должно жестко контролироваться и быть четко ограничено по объему и времени. В противном случае через несколько лет фирма может потерять конкурентные преимущества, полученные за счет аутсорсинга из-за выхода на рынок конкурентов, потративших время на развитие собственной деятельности и получивших в результате большую рентабельность затрат за счет отсутствия оплаты доходов аутсорсера. Фактически в сфере основной деятельности привлечение внешнего аутсорсера ограничивается случаями:

- 1) аутсорсинг работ или услуг, составляющих не основную часть переменных затрат в структуре затрат предполагаемого туристического продукта;
- 2) аутсорсинг части работ и услуг для необходимой аккумуляции финансовых активов на других направлениях при недостаточности заемного капитала;
- 3) аутсорсинг конкретного направления деятельности на время развития модернизации и обновления собственными силами, требующего полной остановки работ на данном направлении для сохранения непрерывности предоставления потребителю туристического продукта.

Для вспомогательной деятельности картина меняется. Из-за того, что для основного предприятия данные затраты являются постоянными, слабо зависят от масштабов деятельности и не являются первостепенными, а для аутсорсера – основным производством, вступает в действие эффект снижения затрат из-за объемов работ. То, что основное предприятие может потратить на себя и не использовать в полном объеме постоянно, подрядчик будет использовать полностью за счет работы на несколько заказчиков.

В результате при одинаковой выручке может оказаться, что рентабельность при применении аутсорсинга будет аналогичной либо более высокой несмотря на оплату дохода аутсорсеру.

Таким образом для вспомогательной деятельности может явиться основным способом повышения рентабельности, так как по рентабельности затрат вспомогательная деятельность будет всегда ниже рентабельности собственного.

ИТ-аутсорсинг как аутсорсинг вспомогательной деятельности дает предприятиям еще больше конкурентных преимуществ на рынке, поскольку предоставляет компании возможность построения бизнес-модели качественно-нового уровня благодаря возможности использования достижений информационных технологий, самостоятельная разработка и обслуживание которых не представляется возможным вследствие высокой стоимости поддержки собственной информационной системы.

При передаче на аутсорсинг информационной системы управления организацией малого и среднего бизнеса выделяются основные задачи в решении вопроса передачи компании-аутсорсеру полностью или частично функций обслуживания информационной системы управления организацией. В результате проведенного эмпирического исследования автором определены структурные элементы информационной системы управления малого и среднего бизнеса сферы туризма для передачи аутсорсеру (табл. 1).

Таблица 1

Структурные элементы информационной системы управления (СУ) организацией малого и среднего бизнеса сферы туризма для передачи аутсорсеру

Элементы СУ для передачи аутсорсеру	Описание услуг	Риски компании-заказчика	Преимущества для компании-заказчика
Полный объем	Обслуживание информационной системы управления, техническое обслуживание оборудования, обслуживание информационных ресурсов компании, обеспечение информационной безопасности, составление отчетности	Рискуют компрометацией коммерческой информации	1. Оптимизация издержек а счет сотрудничества с одним контрагентом: 2. Гарантии информационной безопасности за счет ответственности компании-аутсорсера, описанной договорными отношениями.
Частичный объем: обеспечение информационной безопасности	Обеспечение информационной безопасности, составление отчетности	Рискуют компрометацией коммерческой информации	Гарантии информационной безопасности за счет ответственности компании-аутсорсера, описанной договорными отношениями
Частичный объем: обслуживание информационных ресурсов компании	Обслуживание информационных ресурсов компании (сайт, внутренний ресурс), составление отчетности	Временные перебои в работе информационных ресурсов	Объем деятельности компании-аутсорсера определяется договором подряда. Компания-заказчик сокращает расходы на содержание службы информационного обслуживания.
Частичный объем: техническое обслуживание оборудования компании-заказчика	Техническое обслуживание оборудования компании-заказчика, обеспечение бесперебойной работы техники, составление отчетности	Сбои в работе оборудования компании-заказчика	Объем деятельности компании-аутсорсера определяется договором подряда. Компания-заказчик сокращает расходы на содержание службы технического обслуживания.

Источник: составлено автором

Наиболее распространенными видами передачи информационной системы управления на аутсорсинг в малом и среднем бизнесе являются два последних направления: обслуживание информационных ресурсов компании, техническое обслуживание оборудования компании заказчика. Это объясняется, прежде всего, сокращением фонда заработной платы за счет сокращения ставок с неполной загруженностью, а также страхом руководства компаний-заказчиков за утерю коммерческой информации.

На практике в предприятиях малого и среднего бизнеса при применении ИТ-аутсорсинга помимо достижения управленческих задач реальный экономический эффект достигается за счет экономии издержек на персонал. Так, исследователи отмечают, что в микрокомпаниях (штат 1-9 человек) примерный потенциал экономии составляет 7 рабочих часов в неделю, малых и средних компаниях (штат 50-99 человек) потенциал экономии уже составляет от 23 рабочих часов в неделю [9].

Кроме этого, при использовании аутсорсинга процессов информационной системы управления, возникает экономия других расходов, связанных с содержанием рабочего места высвобождаемого сотрудника компании. Так, специалисты оценивают минимальное значение коэффициента содержания (отношение совокупных затрат по содержанию одного рабочего места

сотрудника компании к затратам на оплату его труда) в 1,3, причем отмечают, что в регионах с высокой арендной платой этот показатель может быть существенно выше [10].

Автором также был предложен алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга информационной системы управления для организаций малого и среднего бизнеса сферы туризма.

Эффективность использования ИТ-аутсорсинга достигается при наличии в организации адекватной системы управления изменениями, поскольку реализация аутсорсингового проекта обязательно связана с перестройкой действующей системы управления и информационной системы.

Блок-схема алгоритма принятия решения об использовании аутсорсинга с содержанием работ и организационных изменений на каждом этапе разработки аутсорсинг-проекта приведена на рис. 1.

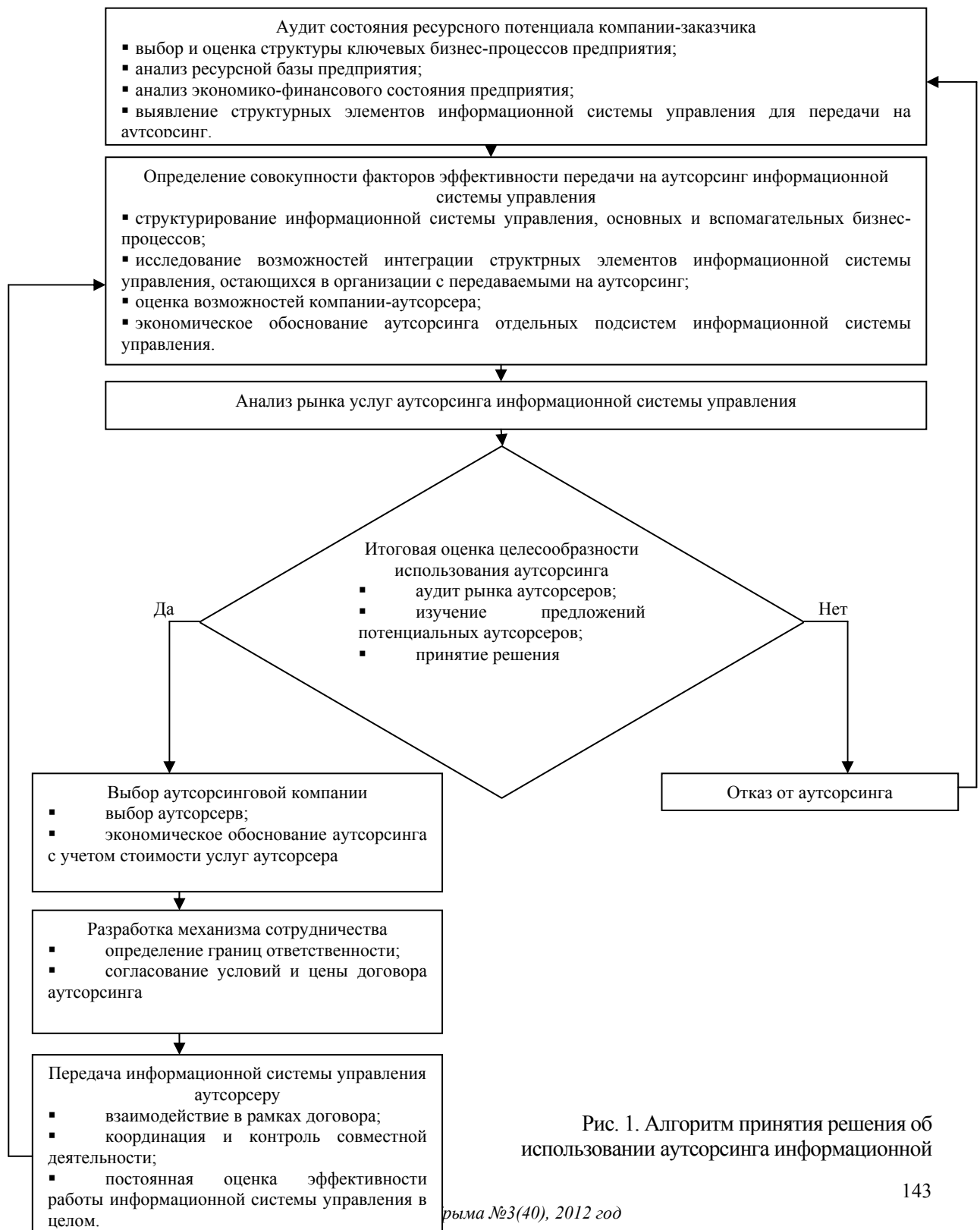


Рис. 1. Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга информационной

Выявленные структурные элементы информационной системы управления и алгоритм принятия решения об использовании ИТ-аутсорсинга на малом и среднем предприятии сферы туризма в комплексе представляют инструмент определения потребности в аутсорсинг услугах по обслуживанию информационной системы управления для организаций.

В результате исследования мы поняли, что применение аутсорсинга для вспомогательной деятельности и потребляемых услуг является предпочтительным, так как позволяет получить доступ к более высоким технологиям за меньшую стоимость (аналогичные затраты распределенные на нескольких заказчиков), использовать новые организационные решения, факторы управления и комбинации факторов производства в целом и каждого бизнес-процесса в отдельности на основе применения технико-технологических факторов роста качества предоставляемых услуг, концентрируя ресурсы на формировании конкурентных преимуществ. ИТ-аутсорсинг для предприятий туристической индустрии является одним из перспективных и необходимых методов экономического управления, обусловленным комплексностью туристических продуктов, соединяющих в себе взаимодействие на долговременной основе организаций различных областей деятельности, зачастую находящихся не только в разных районах одной страны, но и различных странах планеты.

Перспективой дальнейших исследований стоит разработка методологических рекомендаций и формированию научно обоснованного подхода к совершенствованию применения и управления ИТ-аутсорсингом на туристических компаниях Крыма, что в свою очередь должно послужить толчком для вывода крымских предприятий туристической индустрии на уровень глобальной конкуренции благодаря возможностям информационных технологий, а также аутсорсинговой поддержке.

#### Литература

1. Режим доступа к файлу: <http://www.tadviser.ru/index.php/>
2. Режим доступа к файлу: <http://it-solutions.ua/>
3. Nash J. Non-Cooperative Games/ J. Nash // The Annals of Mathematics. Second series. – 1951. – № 2. – P. 286-295
4. Аалдерс Р. ИТ-аутсорсинг. Практическое руководство / Р. Аалдерс; пер. с англ. – М.: Альпинина Бизнес Букс, 2004
5. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг / Э. Спарроу; пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004
6. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Хейвуд Дж. Брайан; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004
7. Громова Т.А. Консалтинговые услуги и ИТ-аутсорсинг: опыт использования и перспективы развития / Т.А.Громова; Федеральное агенство по образованию, Гос. образовательное учреждение выс.проф.образования «С.-Петербургский гос. Университет экономики и финансов». Издательство С.-Петербургского гос. Университета экономики и финансов, 2008.
8. Черненко В.А. Аутсорсинг в системе экономических отношений (отечественный опыт и зарубежная практика): монография / В.А.Черненко. – Санкт-Петербургский гос.ун-т сервиса и экономики. Санкт-Петербург РИО СПбГУСЭ, 2010.
9. Камарова Т.А. Новые кадровые технологии / Т.А. Камарова, С.Ю. Патутина // Управленец. – 2010. – № 8. – С. 70
10. Мануйлова А. Аутсорсинг расчета заработной платы – сколько это стоит? / А. Мануйлова // Финансовая газета. – 2010. – №27. – С. 29.

338.3

*Пичковская-Шевченко О.В.,  
ст. преподаватель, Учреждение образования  
«Гродненский государственный университет имени Янки Купалы»*

### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ**

Траектория институционального развития экономической системы показывает, что введение