

# ТРАНСПОРТНЫЙ АУТСОРСИНГ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2016 ШАРКО М. В., БУРЕНКО Ю. А., СКАЧКОВ Н. И., РАЙТАРОВСКАЯ Е. Н.

УДК 681.3.07

## Шарко М. В., Буренко Ю. А., Скачков Н. И., Райтаровская Е. Н. Транспортный аутсорсинг в деятельности туристических предприятий

Представлены результаты теоретических исследований и прикладных разработок в области применения современных методов ведения предпринимательской деятельности. Раскрываются возможности, позволяющие развивающимся предприятиям найти оптимальное место на рынке на основе использования передовых технологий управления бизнесом. Представлены тенденции развития аутсорсинговых услуг. Разработана структурная схема факторов, влияющих на принятие решений об аутсорсинге. Рассматриваются возможности повышения эффективности туристических предприятий за счет использования аутсорсинга транспортных услуг. Выполнена идентификация проблем и препятствий развития транспортного аутсорсинга в туристической отрасли. Представлена классификация мероприятий и основных направлений транспортного аутсорсинга. Выполнен SWOT-анализ достоинств, недостатков, угроз и возможностей транспортного аутсорсинга туристических предприятий. Предложена концепция включения аутсорсинга в стратегию развития производства.

**Ключевые слова:** транспортный аутсорсинг, туристические предприятия, предпринимательская деятельность, управление бизнесом.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

**Шарко Маргарита Васильевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и предпринимательства, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

**E-mail:** sharko-8@mail.ru

**Буренко Юлия Александровна** – доцент кафедры экономики и предпринимательства, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

**E-mail:** burenko-05@mail.ru

**Скачков Николай Игоревич** – аспирант, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

**E-mail:** skachkov63@meta.ua

**Райтаровская Екатерина Николаевна** – магистр, Херсонский национальный технический университет (Бериславское шоссе, 24, Херсон, 73008, Украина)

УДК 681.3.07

UDC 681.3.07

**Шарко М. В., Буренко Ю. О., Скачков М. И., Райтаровська К. М.**

### Транспортний аутсорсинг у діяльності туристичних підприємств

Представлено результати теоретичних досліджень і прикладних розробок у сфері застосування сучасних методів ведення підприємницької діяльності. Розкриваються можливості, які дозволяють підприємствам, що розбудовуються, знайти оптимальне місце на ринку на основі використання передових технологій управління бізнесом. Представлено тенденції розвитку аутсорсингових послуг. Розроблено структурну схему факторів, що впливають на прийняття рішень щодо аутсорсинга. Розглядаються можливості підвищення ефективності туристичних підприємств завдяки використанню аутсорсинга транспортних послуг. Виконано ідентифікацію проблем і перешкод розвитку транспортного аутсорсинга в туристичній галузі. Представлено класифікацію заходів і основних напрямків транспортного аутсорсинга. Виконано SWOT-аналіз переваг, недоліків, погроз і можливостей транспортного аутсорсинга туристичних підприємств. Запропоновано концепцію включення аутсорсинга в стратегію розвитку виробництва.

**Ключові слова:** транспортний аутсорсинг, туристичні підприємства, підприємницька діяльність, управління бізнесом.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Шарко Маргарита Васильевна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки і підприємництва, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**E-mail:** sharko-8@mail.ru

**Буренко Юлія Олександрівна** – доцент кафедри економіки і підприємництва, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**E-mail:** burenko-05@mail.ru

**Скачков Микола Ігоревич** – аспірант, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**E-mail:** skachkov63@meta.ua

**Райтаровська Катерина Миколаївна** – магістр, Херсонський національний технічний університет (Бериславське шосе, 24, Херсон, 73008, Україна)

**Sharko M. V., Burenko Ju. O., Skachkov M. I., Rajtarovska K. M.**

### The Transport Outsourcing in the Tourism Enterprises' Activities

The article presents the results of both theoretical studies and applied developments in the field of using contemporary methods of entrepreneurship implementation. The opportunities, which provide for the developing businesses to find the optimum position in the market through the use of advanced technologies in the business management, are disclosed. Trends in the development of outsourcing services have been provided. A structural scheme of the factors impacting the decisions about outsourcing has been elaborated. Possibilities of increasing efficiency of tourism enterprises through the outsourcing of transport services are discussed. Problems and obstacles for development of the transport outsourcing in the tourism industry sector have been identified. A classification of activities and the main directions of the transport outsourcing has been provided. A SWOT analysis of the strengths, weaknesses, threats and opportunities of the transport outsourcing for tourism enterprises has been conducted. A conception for incorporating the outsourcing into the production development strategy has been proposed.

**Keywords:** transport outsourcing, tourism enterprises, entrepreneurship, business management.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Sharko Marharyta V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Business, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**E-mail:** sharko-8@mail.ru

**Burenko Juliya O.** – Associate Professor of the Department of Economics and Business, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**E-mail:** burenko-05@mail.ru

**Skachkov Mykola I.** – Postgraduate Student, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**E-mail:** skachkov63@meta.ua

**Rajtarovska Kateryna M.** – Master, Kherson National Technical University (24 Beryslavske Chss., Kherson, 73008, Ukraine)

**П**роблема поиска источников повышения экономической эффективности туристических предприятий непосредственно связана с повышением качества предлагаемых услуг. Среди всего многообразия предлагаемых услуг, обеспечивающих туристическую привлекательность путешествий, транспортное передвижение является одним из важнейших, т. к. кроме сокращения времени трансфера в страну и пункт назначения, обеспечивается комфортность пассажиров и их спрос на предлагаемые туры. Вместе с тем в деятельности туристических предприятий наблюдается характер автономности их загрузки непрофильными видами деятельности, к которым относится транспорт. Это снижает конкурентоспособность предлагаемых услуг.

Актуальным направлением адаптации туристических предприятий к динамическим изменениям внешней среды и неопределенности функционирования предприятий в условиях нарастающей конкуренции является аутсорсинг, суть которого заключается в привлечении некоторых функций обслуживания основного производства специализированными сторонними организациями.

Анализ публикаций по обозначенной проблеме показывает довольно обширный способ предложений аутсорсинговых компаний о сотрудничестве в области IT-технологий по управлению инфраструктурой с помощью модульных средств [1,2], коммерциализации интеллектуальной собственности при трансфере технологий в реальный сектор экономики [3], в области бухгалтерского учета по сокращению издержек и изменения качества бизнеса [4, 5, 6], юридического аутсорсинга для правового обеспечения бизнеса предприятий с различной формой собственности [7], налоговой отчетности [8, 9]. Однако сведения о транспортном аутсорсинге весьма ограничены [10, 11], а его применение для целей туризма, несмотря на актуальность проблематики, практически отсутствует.

К нерешенным частям общей проблемы повышения эффективности туристических предприятий относится изучение возможности использования транспортного аутсорсинга для повышения туристической привлекательности предлагаемых путешествий.

*Целью* работы является анализ возможности использования транспортного аутсорсинга в деятельности туристических предприятий.

Основой привлекательности туристических путешествий является реализация достижений научно-технического прогресса. Она проявляется через сеть высоких технологий, транспортных и гостиничных услуг, создание новых видов одежды и спортивного снаряжения, внедрение информационных и телекоммуникационных технологий.

Динамические, постоянно изменяющиеся внешние условия формирования бизнес-среды, вынуждают туристические предприятия производить постоянный поиск организационно-экономических мероприятий по улучшению туристических услуг, в том числе и транспортных перевозок, с целью адаптации к происходящим изменениям, сохранения и повышения привлекательности туристических продуктов [12].

Преобразование туризма в массовое явление создает вереницу транспортных проблем, связанных с обслуживанием автопарка, созданием материально-технической базы транспорта, организацией перевозок, улучшением качества транспортного обслуживания туристов.

Суть аутсорсинга состоит не только в использовании внешних ресурсов, таких как сервисный центр, дилерская сеть, агенты и т. д., но и в привлечении внешних специалистов для решения проблем внутри предприятия, таких как обслуживание информационных сетей, аудит, консультации, тренинг сотрудников. Использование аутсорсинга имеет ряд ощутимых преимуществ к которым относятся:

- ✦ экономия собственных ресурсов;
- ✦ оптимизация и ускорение бизнес-процессов;
- ✦ повышение эффективности производственной деятельности;
- ✦ улучшение качества и контроль за рабочим процессом;
- ✦ возможности использования новейших достижений отрасли;
- ✦ оптимизация создания дополнительной стоимости.

Структурно-логическая схема факторов, влияющих на принятие решений об аутсорсинге, представлена на *рис. 1*.

К услугам аутсорсинга следует обращаться если существует:

- ✦ ограничение по числу штатных работников;
- ✦ необходимость в выполнении разовой или простой работы;
- ✦ необходимость в сезонном привлечении сотрудников;
- ✦ необходимость замены временно отсутствующего персонала в связи с декретом, болезнью, отпуском.

Кроме этого, преимущества аутсорсинга заключаются в сокращении затрат на выполнение поставленных задач вследствие того, что привлечение специализированных организаций освобождает от необходимости оплачивать заработную плату штатным сотрудникам основного производства, занятым обслуживанием передаваемых функций, исчислять и вносить в бюджет страховые взносы.

**А**утсорсинговые фирмы занимаются обслуживанием и поддержкой бесперебойной работы отдельных систем инфраструктуры. Путем развития аутсорсинга решаются две задачи: развивается основной бизнес производства и создаются новые возможности его расширения. Аутсорсинг позволяет быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды. Целевая направленность аутсорсинга представлена на *рис. 2*.

Аутсорсинговые взаимодействия между туристическими агентствами и транспортными предприятиями накладывают свои специфические особенности на формирование туристического продукта. Главная проблема развития транспортного аутсорсинга в туризме заключается в отсутствии опыта применения демократиче-

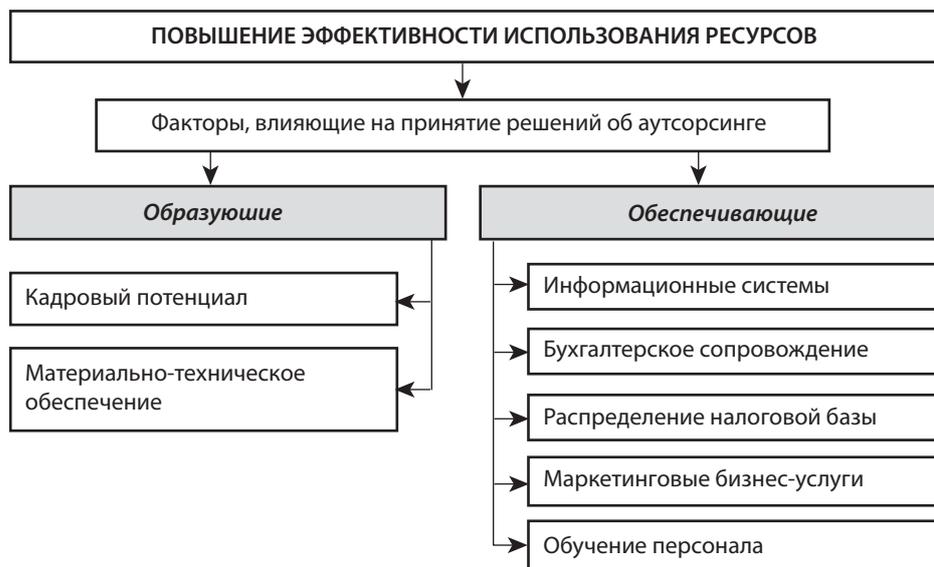


Рис. 1. Структурно-логическая схема факторов, влияющих на принятие решений об аутсорсинге

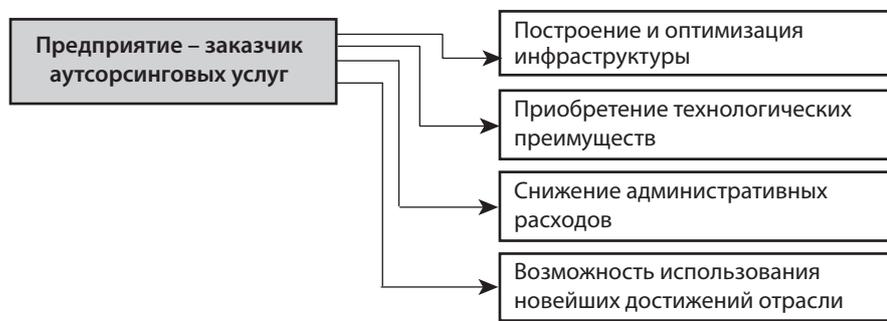


Рис. 2. Целевая направленность аутсорсинга

ских принципов управления, профессиональных компетенций, ориентации на привлечение внешних ресурсов и развитие собственных. С формированием на базе одного предприятия группы аутсорсинговых организаций образуется среда внутренней конкуренции за корпоративные ресурсы. Идентификация проблем и препятствий развития транспортного аутсорсинга представлена на рис. 3.

**Н**епосредственное влияние на деятельность транспортных предприятий специализирующихся на туризме, оказывают конкуренты, принимающие участие в рыночной борьбе за наиболее выгодные условия трансфера и комфортности передвижения. Стремясь получить исчерпывающую информацию об уровне конкурентного противостояния, аутсорсер прежде всего изучает всех реальных и потенциальных конкурентов. Сведения об их деятельности содержатся в разных источниках: коммерческой периодике, рекламных проспектах, специализированной отчетной статистической информации, материалах отраслевых конференций, научных публикациях. Большое значение имеет личное посещение аналогичных предприятий конкурентов, специализированных выставок и ярмарок, анкетирование потребителей.

В случаях, когда конкуренты имеют хорошую репутацию в отрасли, необходимо оценить их сильные и слабые стороны с целью дальнейшего прогнозирования

в доступной перспективе. Чтобы обеспечить оптимизацию работы транспортного подразделения, аутсорсер анализирует состояние техники, квалификацию персонала, применяемые на предприятии управленческие инструменты. В ходе такого комплексного исследования становится понятно, какие инструменты и функции управления, используемые на предприятии, не достигают желаемых результатов.

Транспортный аутсорсинг туристического бизнеса необходим в тех случаях, когда предприятие решает на уменьшение своих непрофильных расходов, связанных с содержанием автохозяйства, эксплуатацией транспортных средств, страхованием перевозок, разработкой маршрутов, стоянок и интервалов передвижения. Достоинства такого подхода заключаются в передаче непрофильного направления деятельности профессионалам. Преимуществами транспортного аутсорсинга являются:

- ✦ стабильное обслуживание транспортных средств одним предприятием;
- ✦ снижение затрат на содержание собственного штата персонала, обслуживающего транспортные перевозки;
- ✦ сокращение документооборота.

В функции транспортного аутсорсинга туризма входят поиск транспорта, техническое обеспечение транспортного процесса, таможенное оформление и



**Рис. 3. Идентификация проблем и препятствий развития транспортного аутсорсинга**

другие, реализация которых обеспечивает снижение издержек туристического бизнеса. Классификация мероприятий и основных направлений развития транспортного аутсорсинга представлена на рис. 4.

В аутсорсинг транспортных услуг входят следующие компоненты:

- ✦ расходы на приобретение, аренду и содержание автотранспорта;
- ✦ хранение автотранспорта и подготовка к выпуску на линию;

- ✦ регистрация в ГАИ;
- ✦ оформление страховки;
- ✦ обеспечение расходными и горюче-смазочными материалами;
- ✦ подбор водителей, техническое обслуживание и ремонт.

Концепция транспортного аутсорсинга является элементом стратегии туристических предприятий. Необходимость внедрения аутсорсинга для развивающихся транспортных предприятий обуславливается преодо-



**Рис. 4. Классификация мероприятий и основных направлений развития транспортного аутсорсинга**

лением трудностей в планировании и прогнозировании своего развития. Известно, что предприятия, которые систематически планируют свою деятельность, имеют более высокие экономические результаты. Любое предприятие в своей деятельности сталкивается с неопределенностью, т. к. невозможно предугадать все изменения, которые могут произойти в рыночной среде. Планирование является инструментом преодоления неопределенности, однако оно не в состоянии устранить неопределенность полностью, т. к. рынок транспортных услуг представляет собой значительное разнообразие несопадающих интересов и действий рыночных субъектов.

**Т**ранспортные предприятия вынуждены постоянно балансировать между влиянием быстрых непредсказуемых изменений и угроз со стороны конкурентов, использующих в своей деятельности новые технологии обеспечения комфортабельности передвижения, а также необходимостью адекватных изменений и соответствующей реакции на динамические изменения внешней среды. Неустойчивость рыночной ситуации требует постоянной корректировки планов транспортных предприятий, обеспечивающих перевозки туристов. Поэтому передача функций планирования и прогнозирования перевозок транспортными предприятиями туризма аутсорсингу научно обоснована и необходима.

К ключевым направлениям развития транспортного аутсорсинга в туризме следует отнести:

- ✦ использование передовых методов управления;
- ✦ переход от отдельных функций сервисного обслуживания к комплексному пакету услуг;
- ✦ интеграцию новых возможностей с существующими транспортными системами.

- ✦ SWOT-анализ аутсорсинга транспортных услуг в туризме представлен в *табл. 1*.

Реализация транспортного аутсорсинга туризма может происходить двояко: в одних случаях целесообразно приобретение собственного автопарка, в других есть смысл воспользоваться финансовым операционным лизингом или кредитом. В транспортном аутсорсинге туризма удачно сочетаются надежность, оперативность и удобства взаимодействия с потребителями туристических услуг. Пассажирские перевозки осуществляют квалифицированные специалисты транспортно-экспедиционных предприятий. При аутсорсинге транспортная логистика выходит на новый уровень развития, становится понятной, прозрачной, управляемой и экономически рентабельной.

### ВЫВОДЫ

Возможности транспортного аутсорсинга туристических предприятий, как современной формы бизнеса, заключаются в передаче транспорта на аутсорсинг, когда данное направление не является профильным. Это освобождает персонал для решения основных задач. Передача на аутсорсинг позволяет не только оптимизировать затраты, высвободить ресурсы, связанные с эксплуатацией транспорта, но и эффективнее организовать работу основных производственных подразделений.

Использование транспортного аутсорсинга дает возможность создать новую методологическую конструкцию управления, соответствующую современным экономическим реалиям, позволяющую органично объединить организационные формы внутренней и внешней производственной деятельности бизнес-процессов и интегрировать в деятельность предприятия инструменты обеспечения его капитализации. ■

Таблица 1

SWOT-анализ аутсорсинга транспортных услуг в туризме

ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ И РИСКИ
Лидерство среди конкурентов	Утраты контроля за переданные функции
Снижение себестоимости функций, переданных на аутсорсинг	Утечка информации
Снижение рисков за счет коллективных инвестиций	Сложность логистических процессов
Повышение качества и комфортабельности перевозок	Угроза отрыва руководящего звена от практической реализации
Минимизация зависимостей функционирования предприятий от субъективных причин	Отсутствие правовой регламентации при заключении договоров
Фокусировка на основном виде деятельности	Отсутствие правового поля на использование транспортных услуг в туризме
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Исключение необходимости туристическим предприятиям иметь свой транспорт	Опасность передачи управления транспортными услугами в одни руки
Доступ к ресурсам и фондам	Снижение качества при некомпетентности аутсорсинга
Отсутствие необходимости иметь в наличии мобилизационные активы	Наличие зависимости от партнера
Отсутствие необходимости инвестирования в другие направления деятельности	Социальная напряженность и сопротивление персонала предприятия
Доступ к использованию новых технологий	Неустойчивость конъюнктуры на рынке
Высвобождение собственных ресурсов	Состояние технологической неопределенности

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Тищенко О. М.** Аутсорсинг як фактор ефективності будівельної галузі / О. М. Тищенко, В. Є. Хаустова // Проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 129–135.
2. **Зорин И. В.** Энциклопедия туризма / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 118 с.
3. **Шарко М. В.** Комерціалізація інтелектуальної власності при трансфері технології в реальний сектор економіки / М. В. Шарко // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 168–173.
4. **Календжян С. О.** Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
5. **Barnelik P.** The Logic of Global Business / P. Barnelik // Harvard Business Review. – 2001. – № 2. – P. 94–112.
6. **Tieman R.** Outsourcing Providers. Trend Towards / R. Tieman // Financial Times. – 2003. – No. 30. – P. 2–37.
7. **Друкер П.** Эффективное управление, экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 285 с.
8. **Аникин Б. А.** Аутсорсинг и аутстаффинг – высокие технологии менеджмента / В. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
9. **Карпова Т. С.** Роль аутсорсинга в повышении конкурентоспособности малых предприятий / Т. С. Карпова // Научный вестник: Финансы, Банки, Инвестиции. – 2012. – № 3. – С. 94–96.
10. **Думная Н. Н.** Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса [Электронный ресурс] / Н. Н. Думная, Д. В. Черемисин. – Режим доступа : <http://dogendocs.ru/docs/index-128403.htmis3775981>
11. **Коняева А.** Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра [Электронный ресурс] / А. Коняева. – Режим доступа : [http://www.hrliga.com/index.php?module=profession\\_sop=viewbid-247](http://www.hrliga.com/index.php?module=profession_sop=viewbid-247)
12. **Шарко М. В.** Методические подходы к трансформации оценок туристической привлекательности регионов в стратегические управленческие решения / М. В. Шарко, Н. М. Донева // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 8 (158). – С. 224–229.

## REFERENCES

- Anikin, V. A., and Rudaya, I. L. *Autsorsing i autstaffing - vysokkiye tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technologies of management]. Moscow: INFRA, 2009.
- Barnelik, P. "The logic of global business". *Harvard Business Review*, no. 2 (2001): 94-112.
- Druker, P. *Effektivnoye upravleniye, ekonomicheskiye zadachi i optimalnyye resheniya* [Effective management of economic tasks and optimal solutions]. Moscow: FAIR-PRESS, 2004.
- Dumnaya, N. N., and Cheremisin, D. V. "Autsorsing kak novaya forma organizatsii biznesa" [Outsourcing as a new form of business organization]. <http://dogendocs.ru/docs/index-128403.htmis3775981>
- Karpova, T. S. "Rol autsorsinga v povyshenii konkurentosobnosti malyykh predpriyatiy" [The role of outsourcing in enhancing the competitiveness of small enterprises]. *Nauchnyy vestnik: Finansy, Banki, Investitsii*, no. 3 (2012): 94-96.
- Kalendzhian, S. O. *Autsorsing i delegirovaniye polnomochiy v deyatelnosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in companies]. Moscow: Delo, 2003.
- Konyayeva, A. "Autsorsing v Ukraine: vchera, segodnya, zavtra" [Outsourcing in Ukraine: yesterday, today, tomorrow]. [http://www.hrliga.com/index.php?module=profession\\_sop=viewbid-247](http://www.hrliga.com/index.php?module=profession_sop=viewbid-247)

Sharko, M. V. "Komertsializatsiia intelektualnoi vlasnosti pry transferi tekhnolohii v realnyi sektor ekonomiky" [Commercialization of intellectual property when transferring technologies to the real sector of the economy]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2015): 168-173.

Sharko, M. V., and Doneva, N. M. "Metodicheskiye podkhody k transformatsii otsenok turisticheskoy privlekatelnosti regionov v strategicheskiye upravlencheskiye resheniya" [Methodological approaches to the transformation of estimates of tourist attractiveness of the regions in the strategic management decisions]. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_8\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_8_28)

Tieman, R. "Outsourcing providers. Trend towards". *Financial Times*, no. 30 (2003): 2-37.

Tyshchenko, O. M., and Khaustova, V. Ye. "Autsorsinh yak faktor efektyvnosti budivelnoi haluzi" [Outsourcing as a factor in the effectiveness of the construction industry]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 129-135.

Zorin, I. V., and Kvartalnov, V. A. *Entsiklopediya turizma* [Encyclopedia of tourism]. Moscow: Finansy i statistika, 2004.