

УДК 338.48/49

РОЗВИТОК АУТСОРСИНГУ І ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ІНФРАСТРУКТУРІ ТУРИЗМУ

Вершицький А.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, м. Сімферополь, Україна

E-mail: vershitsky@ukr.net

Проаналізовано нові форми організації підприємств індустрії туризму та інфраструктури туризму. Розглянуто основні категорії віртуалізації підприємств, основні напрями аутсорсингу на підприємствах індустрії туризму та інфраструктури, наведено матрицю компетенцій для прийняття рішень з аутсорсингу, розглянуто і проаналізовано тенденції в зміні попиту на туристичні послуги в Україні та АР Крим, що ведуть до впровадження нових організаційних форм підприємств.

Ключові слова: віртуальні підприємства, аутсорсинг, туризм, інфраструктура, Україна, АР Крим.

Актуальність теми дослідження. Для сучасних ринків взагалі та ринку туристичних послуг зокрема, характерний ряд тенденцій: глобалізація, зростаюче значення якості, цін товарів та послуг, ступінь задоволеності споживачів, підвищення ролі стійких відносин з клієнтами, значення ступеня застосування нових інформаційних та комунікаційних технологій. Все це призводить до зростання спеціалізації підприємств на конкретних функціях, завданнях і впливає на розвиток нових організаційних форм управління підприємствами [1].

Інструменти управління можуть бути як тактичні, у рамках поточного менеджменту, так і стратегічні. До останніх можна віднести такі заходи, як аутсорсинг та інсорсинг. Основним мотивом їх використання є необхідність сконцентрувати обмежені ресурси на основній діяльності і досягти в даному виді діяльності переваг перед конкурентами за рахунок більш низьких витрат або більш ефективного виробництва. Інфраструктурні процеси підприємства, які представляють собою сукупність обслуговуючих процесів, що забезпечують нормальну діяльність підприємства, найбільш пріоритетні для застосування аутсорсингових і інсорсингових схем. В умовах, коли туристичне підприємство може вибирати постачальника допоміжних і обслуговуючих робіт і послуг, найбільш стабільними та пріоритетними для підприємства є процеси основного виробництва.

Поряд з цими формами ринкової взаємодії господарюючих суб'єктів індустрії туризму та її інфраструктури, формуються і розвиваються віртуальні підприємства, які формують новий механізм структурної координації, відмінний як від внутріфірмового, так і від чисто ринкового механізмів. Зростання подібних форм взаємодії підприємств актуалізує їх вивчення, аналіз інструментів та розробку методів та моделей організації та ефективного управління такими підприємствами у сфері туризму та інфраструктури.

Останнім часом проблеми нових форм організації підприємств обговорюються в науковій і спеціалізованій літературі досить активно. Однак, публікації охоплюють хоча і досить важливі, але приватні питання щодо пошуку агентів віртуальних підприємств, які мають ключові компетенції в заданій сфері діяльності, або надання послуг, забезпеченню адаптації виробництва до змін

зовнішнього і внутрішнього середовища, аутсорсингу деяких видів діяльності, управлінню виконанням віртуального замовлення, використанню засобів колективної роботи та ін. [2, 3]. Різні аспекти теорії і практики управління новими організаційними формами знайшли відображення в роботах українських і зарубіжних дослідників, таких як: Гольдштейн Г.Я. [1], Євдокимов М.О. [4], Катаєв А.В. [2], Михайлов Д.В. [4], Мокроносов А.Г. [6], Чучкалова Є.І. [6], Хейвуд Дж. Брайан [7], Юрасов А.В. [8] та ін. Разом з тим, нові форми ринкової взаємодії потребують системного осмислення всіх аспектів їх створення та функціонування, вивчення особливостей їх використання в туризмі та інфраструктурі туризму.

Метою статті є розробка та аналіз методів організації та управління новими формами ринкової взаємодії господарюючих суб'єктів в туризмі та інфраструктурі туризму.

Виклад основного матеріалу. Вступ людства в нову стадію свого розвитку висуває певні вимоги, як до побудови компаній, так і до формування структур управління. Поступово відбувається перехід від компаній, що базуються на раціональній організації, до компаній, заснованих на знаннях та інформації. Нові форми організацій повинні мати більшу гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, генерувати нові знання, розробляти та впроваджувати інновації, забезпечувати високу ефективність виробництва.

Світ йде шляхом все більшої спеціалізації на конкретних функціях і завданнях. В умовах постіндустріальної економіки спільна робота над проектом з використанням різних способів взаємодії як між людьми, так і між інформаційними системами стає конкурентною перевагою. Трансформується саме поняття підприємств та організацій. З'являються віртуальні підприємства, орієнтовані на замовника мережі агентів, що вільно взаємодіють, пов'язаних відносинами партнерства, кооперації, співпраці та координації на основі спільності цілей і ресурсів, що використовуються [3].

На жаль, чіткого визначення віртуального підприємства досі немає. Аналіз публікацій з питань віртуалізації процесу управління і утворення віртуальних підприємств показує, що автори часто використовують термін «віртуальність» досить довільно. Простір віртуалізації підприємств можна умовно розділити на три основні категорії явищ (рис. 1) [1, 2].

У даній статті досліджуються особливості віртуальних організаційних форм і підходи до управління підприємствами, що використовують цю організаційну форму. Питання щодо віртуального ринку і віртуальної реальності практично не зачіпаються, хоча в реальній діяльності туристичних підприємств і інфраструктури, названі три категорії можуть бути взаємопов'язані, і дві перші категорії активно використовуються [1, 2].

Розвиток і широкі можливості телекомунікаційних інфраструктур виключають необхідність об'єднання учасників певної діяльності в одному місці, що істотно змінює вимоги до управління та засобів вирішення поставлених бізнес-завдань [2]. В основі ідеї віртуалізації виробництва лежить не стільки спілкування або взаємодія, скільки взаємозв'язок бізнес-процесів, спрямований на

таку організацію конкретного механізму виробництва товарів або надання послуг на територіально рознесених підприємствах, при якій максимально проявляються ключові компетенції організацій, колективів і людей.

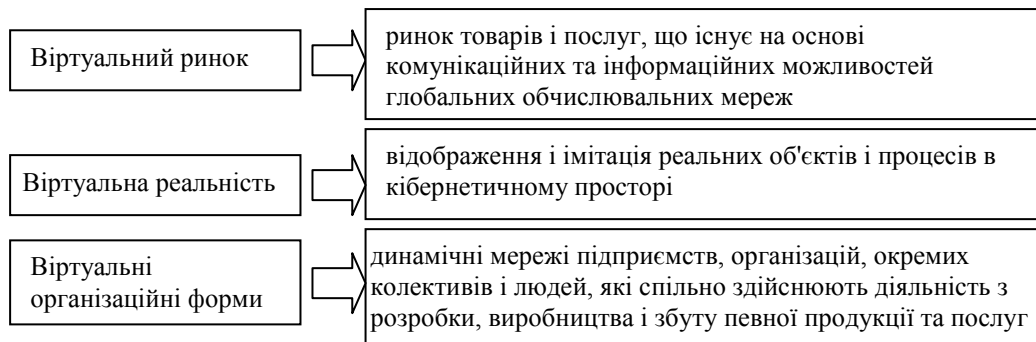


Рис. 1. Категорії віртуалізації підприємств

Спроби розмежувати віртуальні підприємства та інші схожі організаційні форми (групові або проектні організації, модульні підприємства, стратегічні альянси, аутсорсингові, спільні підприємства, багатонаціональні підприємства та ін.) для більш чіткого визначення призводять до опису віртуального підприємства як «організаційної форми, позбавленої правової бази» [2].

Якщо узагальнити існуючі визначення, можна визначити віртуальне підприємство як тимчасову коопераційну мережу підприємств (організацій, окремих колективів і людей), що володіють ключовими компетенціями для найкращого виконання ринкового замовлення, що базується на єдиній інформаційній системі [2]. Саме така організаційна форма дозволяє сформувати гнучку, розподілену в просторі, сукупність компаній-агентів, найбільш пристосовану для якнайшвидшого випуску продукції або послуги, підвищення її конкурентоспроможності та оперативної поставки на ринок з метою максимально задовольнити вимоги клієнта.

Багатьма вченими аутсорсинг визначається як «передача функцій і активів внутрішнього підрозділу або самих цих підрозділів в організацію постачальника послуг, який пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною» [7, 8]. На відміну від послуг сервісу і технічної підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг, зазвичай, передаються функції з професійної підтримки безперебійної роботи окремих систем і інфраструктури на основі довгострокового контракту. Наявність бізнес-процесу є відмінною рисою аутсорсингу від різних інших форм надання послуг і абонентського обслуговування.

Аутсорсинг дозволяє замінити частину постійних витрат змінними, що виправдане при низькому завантаженні підрозділів підприємства. Також слід розуміти, що підприємство, яке надає послуги аутсорсингу, є центром знань і досвіду і може виконувати відповідні функції більш професійно.

Для знаходження функцій, які можна передати на аутсорсинг, становить

інтерес метод, що базується на матриці компетенцій аутсорсингу (рис. 2) [4]. Даний метод за допомогою двохфакторного аналізу компетенцій для прийняття рішень по аутсорсингу дозволяє виділити окремі бізнес-процеси, які можуть бути передані.

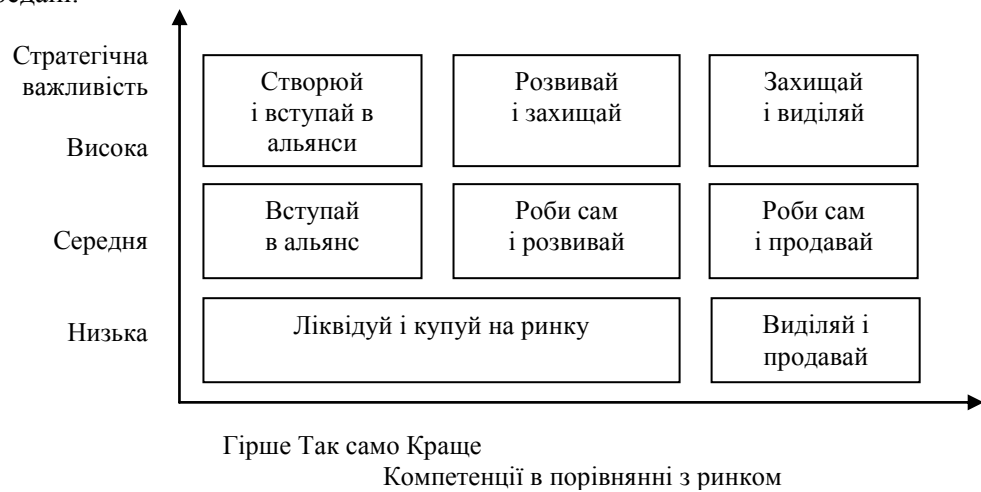


Рис. 2. Матриця компетенцій для прийняття рішень по аутсорсингу

Для підприємств найбільш стабільними та пріоритетними є процеси основного виробництва, а інші, до яких, в першу чергу, можна віднести інфраструктурні, можуть бути передані на аутсорсинг [6]. Виділяють три основні причини переходу на аутсорсинг: бажання сконцентруватися на основному виді діяльності, підвищити якість виконання непрофільних бізнес-процесів, добитися зниження витрат на їх виконання.

Видами аутсорсингових послуг, що придатні для використання на підприємствах індустрії туризму та інфраструктури є [7]:

- IT-аутсорсинг, в т.ч. створення центрів обробки викликів, ERP, розробки для Internet, підтримка мереж, розробка і підтримка програмного забезпечення,
- підбір кадрів і оцінка персоналу,
- послуги з прибирання,
- послуги з фінансового, бухгалтерського обліку та здачі звітності,
- зовнішні підрядники з маркетингу,
- охорона і безпека,
- зовнішній перевізник,
- зовнішній центр обробки викликів,
- зовнішній постачальник інформації.

Інсорсинг – це розширення діяльності підприємства або підрозділу для додаткового завантаження наявних потужностей або активів [7, 8]. Інсорсинг дозволяє підприємствам знизити витрати на потужності, що не використовуються. Прикладом інсорсингу для підприємства, що володіє будівлею, є здача частини будівлі в оренду за ринковою ціною, коли воно не

використовується. Інсорсинг може мати сезонний характер, що особливо перспективно для туризму в регіонах з яскраво вираженою сезонністю. Іноді організація навіть може стати постачальником послуг для своїх конкурентів, продовжуючи змагатися з ними в інших областях [7].

Аутсорсинг і інсорсинг – це дві одночасно різні і схожі управлінські технології. Обидва методи можуть бути використані для зниження витрат на потужності, які не використовуються. Різниця між ними така: аутсорсинг дозволяє витратам бути гнучкими при зміні обсягу виробництва послуг, а інсорсинг – зберігає витрати постійними, але продає, при цьому, на зовнішній ринок невживану потужність.

Це має особливу актуальність для інфраструктури туризму, яка має відносний характер і, в залежності від ситуації, один і той же процес може бути основним або так і допоміжним, що забезпечує широкі можливості для застосування аутсорсингу та інсорсингу. У деяких країнах багато завдань національних туристичних організацій (особливо контроль якості, стимулювання продукту, класифікація та маркування готелів, атракціонів і т.д.) передаються на основі аутсорсингу незалежним установам [9].

Однією з найбільш характерних тенденцій розвитку туризму в даний час є розширення використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, збільшення продажу товарів і послуг через Інтернет. За даними опитувань туристів в АР Крим [10] про місце придбання путівки в останні роки спостерігається тенденція скорочення попиту на послуги туристичних фірм. Так, у 2012 р. послугами туристичних фірм скористалися 19,78% туристів в АР Крим, що незначно перевищує дані попереднього року (2011 р. – 17,38%) і значно менше в порівнянні з 2008-2011 рр.: 2010 – 26,15%, 2009 – 27,61%, 2008 – 35,70%. При цьому значно збільшився сегмент туристів, що бронюють відпочинок безпосередньо у постачальників через Інтернет, частка яких в 2012 р. склала 25,2%, що на 11,13% перевищує рівень 2011р. Переважна більшість з них (90,76%) використовували для бронювання сайти готелів або ресурси з прямими контактами готелів; з них: 22,24% туристів забронювали відпочинок через сайт курортного закладу листом; 4,06% скористалися програмою он-лайн бронювання на сайті і 73,70% забронювали відпочинок по телефону. Через сайти туристичних підприємств відпочинок забронювали 6,67% респондентів, з яких: 41,82% листом через сайт туристичного підприємства; 9,09% скористалися програмою он-лайн бронювання на сайті турпідприємства; 49,09% – за телефоном турпідприємства [10]. Туроператори з тривогою фіксують зменшення попиту на путівки, що пригнічує цей бізнес в цілому [14].

Дані статистики підтверджують зазначену тенденцію – кількість туристів, що обслуговані туристичними підприємствами АР Крим, знизилася за 10 років з 2002 по 2011 рік на 50,2% і має стійку тенденцію до зниження (рис. 3) [11]. За цей же час стався помітний ріст загальної кількості відпочиваючих в регіоні (на 43,0 відсотка з 4.0 млн. чол. у 2002 році до 5.72 млн. чол. у 2011 р.). Спостерігається зниження інтересу до існуючих форм і видів туристичної діяльності та

необхідність визначення нових шляхів розвитку підприємств галузі в умовах глобалізації.

Відповідно до закону України «Про туризм», туристичні оператори – це юридичні особи, створені відповідно до законодавства України, для яких виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг і які, в установленому порядку, отримали ліцензію на туроператорську діяльність [10].

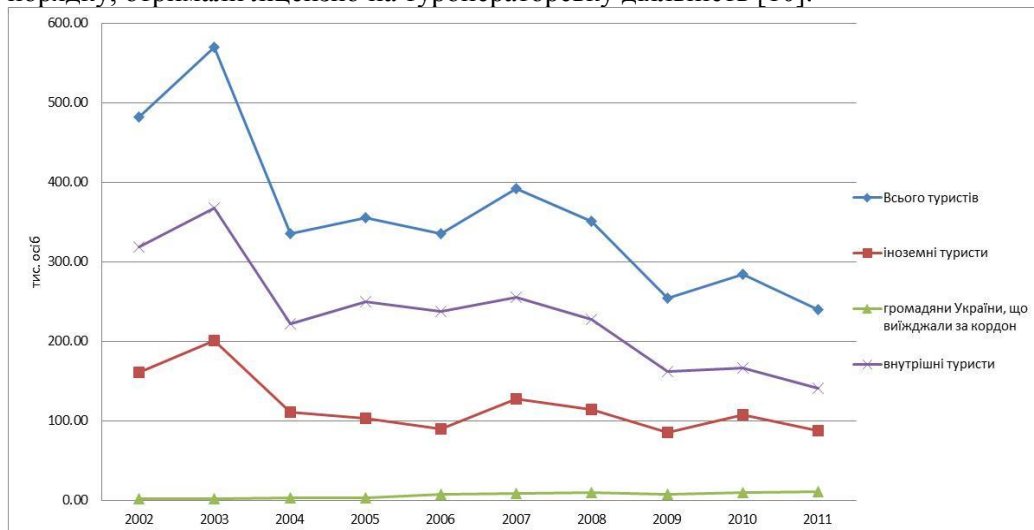


Рис. 3. Динаміка розподілу туристів, що обслуговані суб'єктами туристичної діяльності АР Крим за видами туризму

Зазначені вище тенденції самостійного формування поїздок, шляхом замовлення всіх необхідних послуг для подорожі на сайтах постачальників цих послуг свідчать про можливість формування турів віртуальними підприємствами, створеними і функціонуючими в мережі Інтернет шляхом об'єднання послуг різних постачальників туристичних послуг. З маркетингової точки зору, мета віртуального підприємства – це отримання прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів у товарах та послугах швидше і краще потенційних конкурентів. Очевидно, що дана мета притаманна всім орієнтованим на ринок підприємствам. Але віртуальні підприємства, по-перше, досягають цього за рахунок об'єднання ресурсів партнерів, і, по-друге, як правило, орієнтуються не на задоволення потреб і потреб якогось усередненого сегмента ринку, а на виконання певних ринкових замовлень аж до задоволення визначених запитів конкретних споживачів (замовників). Цілі можуть формулюватися також на основі спонукальних мотивів самої віртуалізації (економія часу, витрат, збільшення гнучкості та ін.). Першим імпульсом до утворення віртуального підприємства є надходження ринкового замовлення.

Як приклад віртуального підприємства інфраструктури можна розглянути віртуальних операторів стільникового зв'язку (англ. – MVNO, mobile virtual

network operator) – операторів стільникового зв'язку, що використовують існуючу інфраструктуру іншого оператора, але продають послуги під власною маркою. Як правило, спільно з базовим оператором використовується загальна мережа і комутатори, система білінгу. Така схема роботи дозволяє віртуальному оператору виключити величезні капіталовкладення, необхідні для побудови та підтримки мережі. Часто віртуальному оператору вдається охопити сегменти ринку, недоступні великим гравцям (наприклад, незадоволених колишніх абонентів, туристів). З українських операторів повноцінним MVNO можна назвати privat.mobile, який працював на базі мережі компанії Українські радіосистеми. Також помилково віртуальними операторами називають ряд торгових марок: «Джинс», «Екотел» (Український мобільний зв'язок), DJuice, «Мобілич» (Київстар), «Мобі» (Українські радіосистеми). У США і Європі існують великі віртуальні оператори: Virgin Mobile, British Telecom і Blyk у Великобританії, Disney в США. У Європі вони складають значну конкуренцію іншим операторам (13 млн. абонентів): наприклад, у Фінляндії 10% ринку міжміських з'єднань належить операторові Cubio [13].

Важливою складовою, при цьому, є стандартизація послуг. У інфраструктурних галузях віртуальні підприємства створюються там, де стандартизацію можливо забезпечити. Це можливо, наприклад, в мобільному зв'язку. Також нескладно забезпечити стандартизацію в прокаті автомобілів. Великі компанії, що пропонують прокат автомобілів (Avis, Hertz, Enterprise та інші) і мають парк в кілька десятків тисяч автомобілів, які безперервно переміщаються між станціями оренди, не можуть публікувати в прайс-листах повний список всіх автомобілів, що є в наявності. Тому була введена упорядкована система класифікації прокатних автомобілів. Організацією, що стандартизує класи прокатних автомобілів, є Association of Car Rental Industry Systems Standards (ACRISS). SIPP коди, що визначають клас і комплектацію конкретного автомобіля, широко використовуються міжнародними прокатними компаніями. При бронюванні слід враховувати, що гарантується тільки відповідність реального автомобіля обраному класу, а не конкретній марці. В Україні частка ринку, займана великими міжнародними операторами, не так велика, тому невеликі регіональні компанії рідко використовують подібну систему стандартизації. Але стандартизація є необхідною умовою віртуалізації.

З практичної точки зору, звичайному підприємству, наприклад, для розробки і виведення нового товару на ринок, потрібне залучення значних ресурсів. На відміну від нього, віртуальне підприємство шукає нових партнерів, які володіють відповідними ринковим потребам ресурсами, знаннями та здібностями, для спільної організації і реалізації цієї діяльності, тобто вибираються підприємства (організації, окремі колективи і люди), що володіють ключовою компетенцією у формі ресурсів і здібностей для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Партнерство полягає, як правило, на певний строк або до досягнення певного результату. Іншими словами, партнерство є тимчасовим, і, наприклад, на певних етапах життєвого циклу товару чи послуги або при зміні ринкової ситуації, нові партнери можуть залучатися в мережу, а старі виключатися. Природно, що

підприємства-партнери для ефективного функціонування всієї мережі повинні діяти узгоджено. Коли ж, наприклад, для найкращої відповідності ринковим потребам, в мережу об'єднується велика безліч підприємств, найчастіше, віддалених географічно, тоді, очевидно, що таким підприємствам важко узгодити свої дії без оперативної інформації і комунікацій. Отже, для вирішення інформаційних проблем віртуальне підприємство повинно мати єдину інформаційну систему, засновану на широкому застосуванні нових інформаційних і комунікаційних технологій. У деяких працях сучасних дослідників зазначається, що можливість докорінної перебудови ділових процесів викликана розвитком і впровадженням інформаційних і комунікаційних технологій [2]. Необхідно також підкреслити, що використання нових комп'ютерних і інформаційних технологій не є основою віртуального підприємства. Головним є саме єдина інформаційна система, під якою розуміється сукупність методів і засобів пошуку, збору, зберігання, обробки, аналізу і передачі внутрішньої і зовнішньої інформації, потрібна для функціонування віртуального підприємства і прийняття спільних управлінських рішень.

Питання управління віртуальними компаніями поки ще досить заплутані. Виділяють три основних види віртуальних підприємств:

- з централізованим типом управління, коли один з «агентів» віртуальної мережі управляє процесом;
- з розподіленим типом управління, де утворюється загальний орган командного управління, який приймає рішення в конфліктних ситуаціях;
- з децентралізованим типом управління, при якому всі управлінські процеси здійснюються лише за рахунок локальних взаємодій між «агентами».

Віртуальне підприємство повинно забезпечувати реалізацію всього виробничого циклу товару або послуги. При цьому структура замовлень може змінюватися в короткі терміни, так само як і склад підприємств, що беруть участь у його виконанні. Тому організація виробництва віртуального підприємства вимагає наявності спеціальної інфраструктури.

Відсутність необхідності стандартних адміністративних керуючих структур є одним з найважливіших переваг віртуальних підприємств. Дійсно, координаційна надбудова віртуального підприємства відповідає в першу чергу за цільове узгодження зусиль. Тим не менш, управління завжди присутнє у вигляді одного з виділених агентів, спільного органу командного управління та ін. І тут дуже важливо розробити модель управління та прийняття рішень, виробити критерії та показники стратегічного управління віртуальним підприємством, систему збалансованих показників для оцінки якості віртуального замовлення, що виконується, сформулювати групи, що займаються розв'язанням конфліктів.

Найважливішим елементом при створенні віртуального підприємства може стати каталог компетенцій агентів віртуального підприємства. Такий каталог може включати в себе перелік компетенцій і нових продуктів, розділений на однотипні групи. Кожна компетенція повинна бути описана з певним ступенем повноти, достатньою для того, щоб отримати узагальнене уявлення про можливості агента, оперативності виконання замовлення, тарифи на послугу і

містити інші відомості, що розкривають склад послуг, що надаються агентом. У такий каталог доцільно включити не тільки окремі компетенції, але й можливості по виконанню комплексних продуктів та послуг, орієнтованих на конкретні типи замовлень.

Ефективність каталогу послуг залежить, насамперед, від стандартів організації взаємодії агентів. Бізнес віртуальної організації вимагає від усіх учасників вироблення єдиної технологічної політики, особливо в частині обробки спільної інформації та управління нею.

Висновки. В умовах посилення конкуренції, глобалізації економіки і збільшення ролі інформаційних технологій поступово відбувається перехід від традиційних компаній, в основі яких лежать матеріальні активи, до компаній, заснованих на знаннях, інформації, технологіях і активах, що розподілені. Результатами зазначених явищ стало виникнення аутсорсингових і віртуальних туристичних підприємств.

В основі віртуалізації підприємств лежить взаємозв'язок бізнес-процесів, спрямований на таку організацію конкретного механізму виробництва товарів або надання послуг, при якій максимально проявляються ключові компетенції організацій, колективів і людей. Основною метою віртуального підприємства є отримання прибутку шляхом максимального задоволення потреб споживачів у товарах та послугах швидше і краще потенційних конкурентів, що досягається завдяки: об'єднанню ресурсів партнерів і орієнтації на задоволення визначених запитів конкретних споживачів. Цілі можуть формулюватися також на основі спонукальних мотивів самої віртуалізації (економія часу, витрат, збільшення гнучкості та ін.).

Використання аутсорсингу дозволяє знизити витрати підприємства при низькому завантаженні його підрозділів за рахунок передачі нерентабельних бізнес-процесів. Це має особливу актуальність для інфраструктури туризму, яка має відносний характер і в залежності від ситуації для різних підприємств один процес може бути основним або допоміжним. Важливою складовою при цьому є стандартизація послуг. У інфраструктурних галузях віртуальні підприємства створюються там, де можливо забезпечити стандартизацію.

Статистичні дані показують зниження інтересу туристів до стандартних послуг суб'єктів туристичної діяльності в АР Крим. Туристичний продукт, що створюється туроператорами складається з обмеженого вибору складових структурних елементів і не може врахувати всі індивідуальні інтереси туристів, не є оптимальним за ціною і якістю.

Використання аутсорсингу і віртуалізації підприємств дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити стабільний розвиток туризму та його інфраструктури.

Список літератури

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002. – 179 с.
2. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – 120 с.
3. Абросимов В. Системный подход к организации виртуальной компании [Электронный ресурс] / В. Абросимов, А. Иванченко // Директор информационной службы. – № 2. – 2007. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2007/02/3973963>.

4. Евдокимов Н.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами [Электронный ресурс] / Н.А.Евдокимов // Сетевой электронный научный журнал "СИСТЕМОТЕХНИКА". – № 2. – 2004. – Режим доступа: <http://systech.miem.edu.ru/2004/n2/Evdokimov2.htm>.
5. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса:[учебное пособие] / Д.В. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
6. Мокроносов А.Г. Трансформация отраслевой инфраструктуры машиностроительного предприятия в условиях рыночных отношений: [монография] / А.Г. Мокроносов, Е.И. Чучалова. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2006. – 175 с.
7. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд ; [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
8. Юрасов А.В. Электронная коммерция / А.В. Юрасов. – М.: Дело, 2003. – 480 с.
9. Леннон Дж. Д. Управление индустрией туризма. Лучший опыт деятельности национальных организаций и агентств по туризму / Дж. Джон Леннон, Хью Смит, Ненси Кокерелл, Джилл Трю; [пер. с англ. Ю.Г. Суровцев]. – М. ООО «Группа ИДТ», 2008. – 272 с.
10. Аналитический материал маркетинговых исследований в рекреационной сфере Крыма по изучению потребительского спроса и качества обслуживания в курортных учреждениях, проведенных Ассоциацией курортов Крыма в период летнего сезона 2012 г. – Симферополь: Общественная организация «Ассоциация курортов Крыма», 2012. – 23 с.
11. Статистичний щорічник Автономної Республіки Крим за 2011 рік. – Симферополь: Головне управління статистики в Автономній Республіці Крим, 2012. – 600 с.
12. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про туризм" від 18.11.2003 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>.
13. Евпланов А. Киты дадут заработать акулам. Гиганты сотовой связи продадут часть своих трафиков более мелким операторам [Электронный ресурс]/ А. Евпланов // "Российская Бизнес-газета". – № 688. – 03.02.2009. – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2009/02/03/mobile.html>.
14. Минаков С. Крым оккупировали «дикари» [Электронный ресурс] / С. Минаков // Экономические известия. – 07.08.2012. – Режим доступа: <http://kultura.eizvestia.com/full/krym-okkupirovali-dikari>

Поступила в редакцию 01.12.2012 г.

Вершицкий А.В. Развитие аутсорсинга и виртуализации предприятий в инфраструктуре туризма / А.В. Вершицкий // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – Т. 25 (64), № 4. – С. 33-42.

Проанализированы новые формы организации предприятий индустрии туризма и инфраструктуры туризма. Рассмотрены категории виртуализации предприятий, основные направления аутсорсинга в индустрии туризма и инфраструктуре, представлена матрица компетенций для аутсорсинга, рассмотрены и проанализированы тенденции в изменении спроса на туристические услуги в Украине и АР Крым, ведущие к внедрению новых организационных форм предприятий.

Ключевые слова: виртуальные предприятия, аутсорсинг, туризм, инфраструктура, Украина, АР Крым.

Vershitsky A.V. The development of outsourcing and virtualization of enterprises in tourism infrastructure / A.V. Vershitsky // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2012. – Vol. 25 (64), № 4. –P. 33-42.

New forms of tourism enterprises and tourism infrastructure are analyzed. The categories of enterprise virtualization in tourism industry and infrastructure are considered, the matrix of outsourcing competencies is presented, the tendencies in demand changes for tourist services in Ukraine and AR of that lead to the introduction of new organizational forms of enterprises are considered and analyzed.

Keywords: Virtual enterprises, outsourcing, tourism, infrastructure, Ukraine, Autonomous Republic of Crimea.