

7. Kendiukhov, O. "Essence and maintenance organizationally economic to the mechanism of management of enterprise an intellectual capital", *Ekonomika Ukrainy*, no. 2, 2005, pp. 33-41.
8. Levina, I. *Intellectual capital: conceptual bases of recreation, Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.)*, 08.00.04, 2011.
9. Mazarchuk, A.Yu., and I.I. Tkach. "Analysis of intellectual capital of enterprise structure." *Visnyk Khmelnytskoho natsionalniho universytetu*, no. 6, vol. 4, 2010, pp. 336-339.
10. Melnyk, L.G., Iliashenko, S.N., and V.A. Kasianenko. Economy of information and informative systems of enterprise, ITD "Universitetskaia kniga", 2004.
11. Prosvirina, I.I. "Intellectual capital the New look to the immaterial assets." *Finansovyy menedzhement*, no. 4, 2004, pp. 45-51.
12. Teron, I.V. "Intellectual capital as basic source of riches in postindustrial society." *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 7, 2007, pp. 90-94.
13. Tsyganov, V.V., Brodin, V.A., and G.B. Shishkin. *Intellectual enterprises*, Universitetskaia kniga, 2004.

**УДК 338.48**

doi: 10.15330/apred.1.15.48-53

**Мендела І.Я.**

## **АУТСОРСИНГ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

ДВНЗ "Прикарпатський національний університет  
ім.В.Стефаника",  
Міністерство освіти і науки України,  
факультет туризму,  
кафедра готельно-ресторанної та курортної справи,  
вул. Галицька, 201б, м. Івано-Франківськ,  
76008, Україна,  
тел.: 0342778801,  
e-mail: mendela\_\_i@ukr.net

**Анотація.** В статті проаналізовано особливості аутсорсингу в готельному бізнесі. Аутсорсинг передбачає наявність бізнес-процесів, які передаються на базі контракту тривалого періоду іншій організації, що спрощує будь-яку сферу діяльності, яка не є основною для готелю. Але, природно, передача певних функцій на аутсорсинг передбачає і наявність деяких ризиків для готельного підприємства. Найчастіше на аутсорсинг в готелі передаються послуги з клінінгу. Проте можливим є ведення бухгалтерського обліку, організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників, автотранспортні послуги тощо.

Конкуренція на відкритому ринку, де визначальну роль відіграють вже не тільки співвідношення ціни і якості готельних послуг, а й можливості найкращого задоволення потреб гостей, що скорочує час виходу на ринок нових додаткових послуг, володіння інтелектуальною власністю та інші переваги готелю, змушує менеджерів використовувати нові концепції управління, які охоплюють такі поняття, як інфра- та інтраменеджмент. На сьогодні господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, тому необхідний ефективний менеджмент готелю.

В процесі управління готелем при використанні інтра- чи інфраменеджменту аутсорсинг можна розділити на два типи – інтелектуальний (ІТ-аутсорсинг, управління знаннями, менеджмент персоналом, юридичний супровід) та виробничий (передача організації-партнеру повного циклу виробництва певного продукту або його частини). Аутсорсинг сфери послуг пов'язаний з підвищенням вимог до рівня компетентності менеджерів і повсюдним

використанням сучасних інформаційних технологій. Аутсорсинг спрощує діяльність готелю в цілому. Успіх менеджменту готелю полягає в постійному вдосконаленні, гнучкості та адаптивності, підприємницької ініціативи і компетенції.

**Ключові слова:** аутсорсинг, готельний бізнес, готельна послуга, бізнес-процеси, менеджмент, інфраменеджмент, інтраменеджмент, концепція аутсорсингу, краудсорсинг.

*Mendela I.Ya.*

## OUTSOURCING OF HOTELS BUSINESS ENTERPRISES

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Faculty of Tourism,  
Department of Hotel, Restaurant and Resort Business,  
Galycka str., 201 b, Ivano-Frankivsk,  
76008, Ukraine,  
tel.: 0342778801,  
e-mail: [mendela\\_i@ukr.net](mailto:mendela_i@ukr.net)

**Abstract.** The article analyzes the features of outsourcing in the hospitality industry. Outsourcing implies the existence of business processes that are passed on the basis of the contract of a long period of another organization that simplifies any field of activity which is not basic for a hotel. But, of course, the transfer of certain functions to outsourcing involves some risks for a hotel company. Most often, outsourcing in the hotel are transferred cleaning services. However, there is accounting, catering staff, training new employees, trucking services and etc.

Competition in the open market, where the determining role is played not only price and quality of hotel services, but also opportunities to better meet the needs of guests, which reduces the time to market of new value added services, intellectual property ownership and other benefits of the hotel, forcing managers to use new management concepts that cover such concepts as infra- and intramanagement. Today, the management of domestic enterprises of the hotel industry is characterized by unstable trends due to the seasonal fluctuations of demand and inability to create stocks of a specific product – hotel service, so the need for effective management of the hotel.

In the process of hotel management when using intra- or inframanagement outsourcing can be divided into two kinds – intellectual (it outsourcing, knowledge management, management staff, legal support) and production (transfer partner of full production cycle of a certain product or its part). Outsourcing in the sphere of services is connected with increase of requirements to the level of competence of managers and widespread use of modern information technology. Outsourcing simplifies the operation of the hotel. The success of the hotel management lies in constant improvement, flexibility and adaptability, initiative and entrepreneurial competence.

**Key words:** outsourcing, hotel business, hotel service, business processes, management, infra-management, intra-management, outsourcing concept, crowdsourcing.

**Вступ.** В останні роки індустрія гостинності у світовій економіці має найвищі темпи зростання. Розробка та застосування нових технологій оптимізує бізнес-процеси, дозволяє ефективніше використовувати ресурси, прискорює обмін інформацією, підвищує ефективність всіх підрозділів готелю тощо. Для готелів одним із актуальним напрямків розвитку своєї діяльності є використання аутсорсингу. Однак потенціал аутсорсингу готельних послуг в Україні ще не повністю реалізовано. Це стосується, в першу чергу, готелів у невеликих містах чи взагалі в сільській місцевості. Коли в готелі не ефективно використовуються ресурси, інструментом оптимізації діяльності готельного підприємства або його функціональних підрозділів може стати аутсорсинг.

Отже, визначення сучасного стану аутсорсингу готельних послуг у нашій державі та перспектив його подальшого розвитку наразі актуальне.

**Постановка завдання.** Існує ряд підходів до визначення поняття «аутсорсинг», при цьому немає узагальнюючого й загальноприйнятого, що говорить про необхідність продовження досліджень у даному напрямі. Дослідженнями аутсорсингу займалися такі вчені, як:

Хитра О.В. визначає аутсорсинг як використання зовнішнього джерела/ресурсу, що означає передачу організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній галузі [8].

Охота В.І. розглядає наступні види аутсорсингу в готелях: ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів готелю, аутсорсинг персоналу, готельний франчайзинг [6].

Головним чином дослідники концентруються або на галузевих особливостях здійснення аутсорсингових операцій або розглядають аутсорсинг з погляду міжнародного поділу праці як механізму винесення найбільш трудомістких (енергоємних, залежно від структури витрат суб'єкта господарювання) операцій у країни з низькою вартістю робочої сили або інших ресурсів [5].

Виявлення тенденцій розвитку аутсорсингу в готелях в Україні, визначення його місця на світовому ринку готельних послуг, розробка рекомендацій щодо розширення аутсорсингу в Україні є пріоритетними завданнями в діяльності готельних закладів. На сьогодні багато готельних підприємств потребують систематичного покращення якості послуг з одночасним зниженням їх собівартості та оптимізацією часу, тому використання аутсорсингу допоможе оптимізувати діяльність готельного підприємства.

**Результати.** Термін “аутсорсинг” має англійське походження від слів “outside resource using”, що дослівно означає “використання зовнішніх ресурсів”. До початку 90-х рр. ХХ ст. термін “аутсорсинг” не був присутнім в жодній мові світу [7, с.26]. В міжнародній бізнес-практиці цей термін визначає послідовність організаційних рішень, сутність котрих полягає в передачі деяких раніше самостійно реалізованих організацією функцій або видів діяльності зовнішньою організацією [1, с.5].

Аутсорсинг в готельному бізнесі є поширеною формою ведення бізнесу у великих містах. Практично кожен бізнес складається з великої кількості бізнес-процесів, які необхідні для підтримки нормального функціонування готелю. Навіть якщо цей готель є невеликим, всеодно крім основних послуг, власнику чи директору необхідно паралельно займатися іншими процесами. Саме у таких випадках аутсорсинг є дієвим інструментом для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що допомагає не розширювати власний штат та не нести додаткові витрати на забезпечення робочих місць. Водночас аутсорсинг стимулює розвиток бізнесу, передбачає надання бухгалтерських та/чи юридичних послуг, послуг з професійного прибирання, ремонту, послуг з охорони та інших послуг. Це дозволяє економити готелю на витратах з утримання штату персоналу при виконанні різних короткострокових проєктів в процесі інфра- чи інтраменеджменту.

Інфраменеджмент – управління зовнішніми процесами тією мірою, як це виявляється можливим, тобто увага до зовнішніх процесів і намагання керувати ними [3, с.181].

Інтраменеджмент – управління внутрішніми процесами функціонування і розвитку керованої системи [3, с.180].

Хоча складнішим буде використання аутсорсингу при інфраменеджменті (створення іміджу готелю, просування послуг на ринку, протидія конкурентам). Інтраменеджмент широко застосовують в управлінні внутрішніми процесами. І в тому, і в іншому випадку є певний рівень керованості. Таке розмежування не абсолютизується, але підтримується для ефективного управління.

Основні фактори при інфраменеджменті (рис.1) та інтраменеджменті (рис.2) прямо впливають на діяльність готелю.

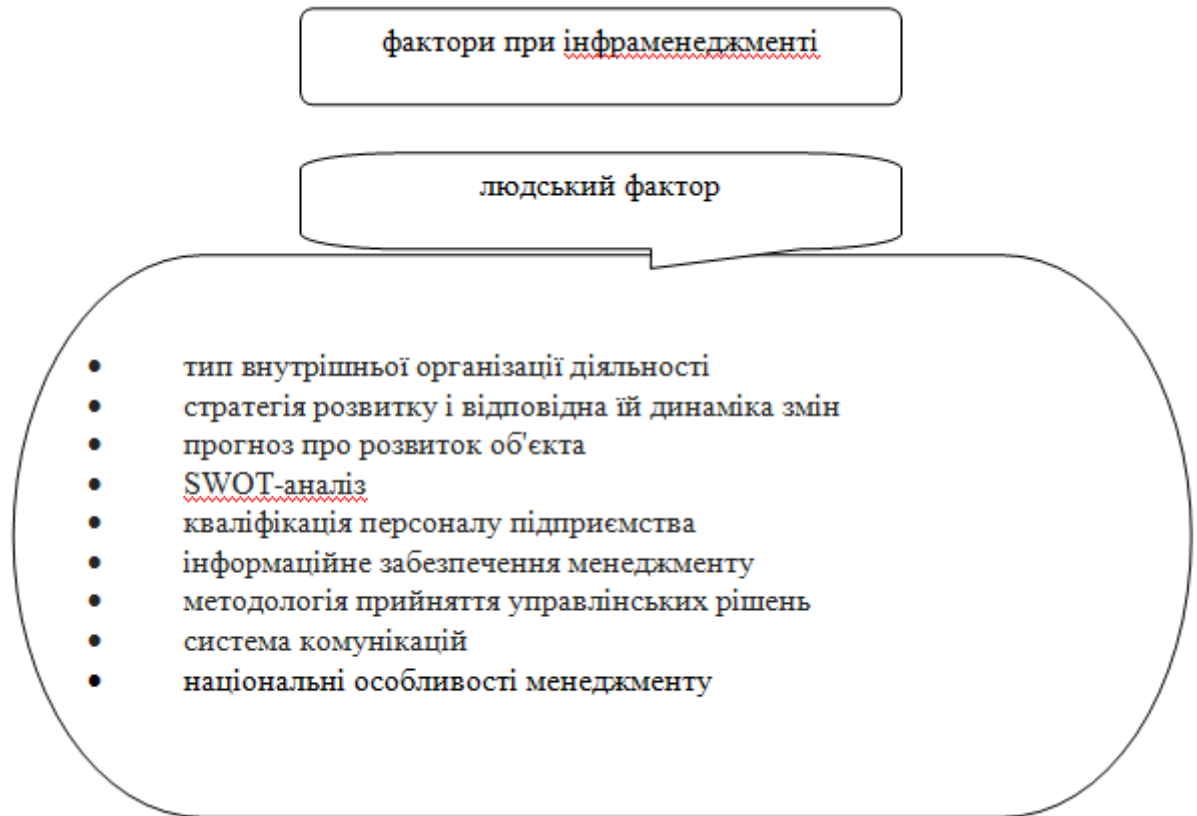


Рис.1. Основні фактори при інфраменеджменті  
Fig.1. The main factors in infra-management

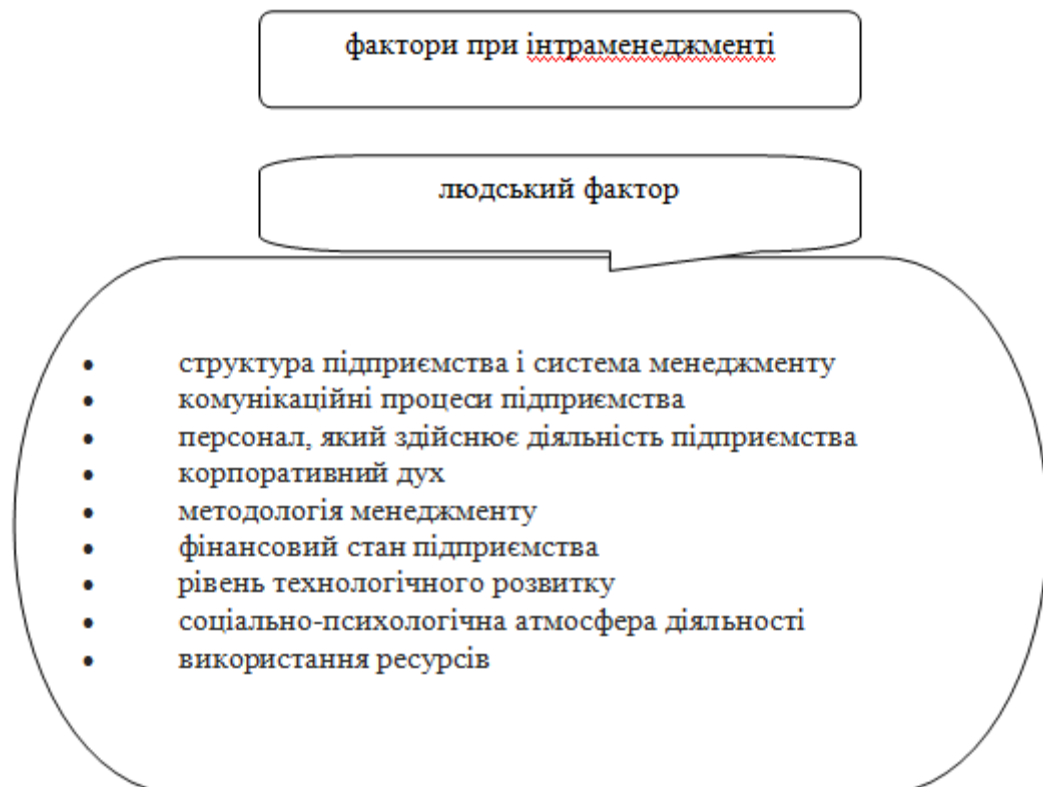


Рис.2. Основні фактори при інтраменеджменті  
Fig. 2. The main factors in intra-management

Аутсорсинг відкриває нові можливості розвитку для країн, що мають підготовлених фахівців, здатних якісно, але за більш низьку плату, виконувати на постійній основі вигідні і добре оплачувані замовлення [4, с.5].

Концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів [2]. Перший – кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість сконцентруватися тільки на ній. Другий – рішення супутніх завдань потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще. Третій – такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцю.

Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови [6, с.48].

Готельні заклади, котрі представлені на території України зазвичай передають на управління аутсорсинговим компаніям наступні функції: робота з персоналом, організація заходів, маркетинг та PR-діяльність, клінінгові послуги.

Переваги застосування готельного аутсорсингу:

- забезпечення безперебійності роботи готельного комплексу;
- можливість повної концентрації на основному виді діяльності готелю;
- мінімізація власних ризиків, в результаті виконання завдань професіоналами;
- найм персоналу певної кваліфікації та в необхідній кількості;
- можливість перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат готелю;
- суттєва економія на: фонді заробітної плати та її оподаткуванні, наданні та оплаті лікарняних і відпусток, облаштуванні робочого місця, підвищенні кваліфікації фахівців.

Використання аутсорсингу у діяльності готелів може забезпечувати отримання суттєвих переваг в порівнянні з конкурентами. Основним джерелом привабливості аутсорсингу є те, що зовнішній постачальник послуг здатний забезпечити економію витрат, вищий рівень послуг за рахунок спеціалізації, використання дешевої і кваліфікованої робочої сили. Таким чином, можна стверджувати, що можливість впровадження та застосування аутсорсингу в готельному господарстві в якості методу оптимізації витрат є ефективним як для основної, так і для додаткової діяльності.

Останнім часом поширення набуває краудсорсинг, тобто передача невизначеному колу осіб певних виробничих функцій на підставі публічної оферти, яка не завершується укладанням трудового договору [8, с. 261].

**Висновки.** Технології аутсорсингу, що дозволяють сконцентрувати зусилля менеджменту на основній діяльності, забезпечити високу якість виконання допоміжних функцій, можуть успішно використовуватись підприємствами сфери гостинності. Існують переваги застосування готельного аутсорсингу, але при цьому необхідно враховувати чинники, які заважають розвитку ринку готельного аутсорсингу.

Аутсорсинг є передачею певних технологічних процесів сторонній компанії і дуже актуальний для готельних підприємств, які не мають власного відділу інформаційних технологій або не бажають розпорозувати ресурси. У розвинутих країнах світу аутсорсинг стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розроблення ефективного механізму використання аутсорсингових технологій в готельному бізнесі.

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебн.пособие. М.: Инфра-М, 2007. 288 с.

2. Івлєв А.Г. Аутсорсинг організаційного розвитку. М.: Агентство професійного сервісу, 2002.
3. Козюра В. Д., Ящуринський Ю.В. Еволюція управлінської думки : нарис історії розв. теорії соц. упр.: навч. посіб. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 288 с.
4. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: історія, методологія, практика: монографія. М.: ИНФРА М, 2012. 112 с.
5. Манойленко О.В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>. (дата звернення: 10.09.2019).
6. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46–49.
7. Рудая І.Л. Аутсорсинг: методологія и практика: монографія. Самара: Изд-во “Универс групп”. 2009. 230 с.
8. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль аут-технологій у пристосуванні системи управління персоналом підприємства до трансформації відносин зайнятості на ринку праці. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. 2019. Вип. 2(13). С. 256–265.

#### References

1. Anikin, B.A., Rudaia I.L. *Outsourcing and Outstaffing: High Management Technologies*, Infra-M, 2007.
2. Ivlev, A.G. *Outsourcing of organizational development*, Agency of Professional Service, 2002.
3. Koziura, V.D., and Yu.V. Yashchurinsky. *The Evolution of Managerial Thought: an essay on the history of div. theories of soc. management*, Publishing House “Personnel”, 2008.
4. Kurbanov, A.H., and V.A. Plotnikov. *Outsourcing: history, methodology, practice: monograph*, INFRA M, 2012.
5. Manoilenko, O.V. *Outsourcing as a tool for improving the effectiveness of crisis management*. Vernadsky National Library, <http://www.nbuv.gov.ua/articles/2006/06movcme.html>. Accessed 10 Sept. 2019.
6. Okhota, V.I. “The ways of increasing of the competitiveness of the hotel industry.” *Investment: practice and experience*, no.5, 2017, pp. 46–49.
7. Rudaia, I.L. *Outsourcing: methodology and practice: monograph*, Publishing House of “Universal Groups”, 2009
8. Khitra, O.V., and L.M. Polishchuk. “The role of out-technologies in the adaptation of the enterprise personnel management system to the transformation of employment relations in the labor market.” *Azov Economic Bulletin. Electronic scientific journal*, no. 2 (13), 2019, pp. 256–265.

УДК 338.48

doi: 10.15330/apred.1.15.53-58

Румянцева І.Б.

### ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

ДВНЗ “Прикарпатський національний університет ім.  
В.Стефаника”  
кафедра готельно-ресторанної та курортної справи,  
факультету туризму,  
вул. Галицька 201 б, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,  
тел.: 0669779642,  
e-mail: [rumjantseva@ukr.net](mailto:rumjantseva@ukr.net)

**Анотація.** Останніми роками прослідковувався прискорений розвиток світової готельної індустрії.