

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«АУТСОРСИНГ НАЦІОНАЛЬНОГО  
ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ» НА МІЖНАРОДНОМУ  
РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ»**

Студента 2 курсу, 10м групи  
спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»  
спеціалізації «Міжнародний  
готельний бізнес»

Ковальчука  
Андрія  
Олександровича

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Полтавська  
Оксана  
Володимирівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Бойко  
Маргарита  
Григорівна

**Київ 2021**

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

### Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

*Ковальчуку Андрієї Олександровичу*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Аутсорсинг національного готелю «Президент» на міжнародному ринку готельних послуг

Затверджена наказом ректора від “12” листопада 2020 р. № 3398

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо аутсорсингу національного готелю на міжнародному ринку готельних послуг

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку аутсорсингу національного готелю на міжнародному ринку готельних послуг

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку аутсорсингу національного готелю на міжнародному ринку готельних послуг

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

##### Вступ

##### Розділ 1. Теоретичні основи дослідження

###### 1.1. Аналітичний огляд літератури

###### 1.2. Методичні підходи до розвитку аутсорсингу на ринку готельних послуг

##### Розділ 2. Діагностика внутрішніх бізнес-процесів готелю «Президент», м. Київ

###### 2.1. Моніторинг структури бізнес-процесів готелю

###### 2.2. Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку аутсорсингу

##### Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку аутсорсингу готелю «Президент» на міжнародному ринку готельних послуг

###### 3.1. Обґрунтування програми розвитку аутсорсингу готелю

###### 3.2. Пропозиції щодо впровадження аутсорсингу у готелі на «Президент»

##### Висновки

## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційного проекту (роботи)	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 12.11. 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

**Полтавська О.В.**  
(прізвище, ініціали)

8. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

**Бойко М.Г.**  
(прізвище, ініціали)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

**Ковальчук А.О.**  
(прізвище, ініціали)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Ковальчук А.О. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Аутсорсинг національного готелю «Президент» на міжнародному ринку готельних послуг» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи впровадження аутсорсингу на ринку готельних послуг.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад впровадження аутсорсингу на ринку готельних послуг.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню впровадження аутсорсингу на ринку готельних послуг.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Ковальчука А.О.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Бойко М.Г

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Бойко М.Г

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ”

2021 р.

## ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження	10
1.1. Аналітичний огляд літератури	10
1.2. Методичні підходи до розвитку аутсорсингу на ринку готельних послуг	16
Розділ 2. Діагностика внутрішніх бізнес-процесів готелю «Президент», м. Київ	24
2.1. Моніторинг структури бізнес-процесів готелю	24
2.2. Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку аутсорсингу	31
Розділ 3. Стратегічні пріоритети розвитку аутсорсингу національного готелю «Президент» на міжнародному ринку готельних послуг	47
3.1. Обґрунтування програми розвитку аутсорсингу готелю	47
3.2. Пропозиції щодо впровадження аутсорсингу у готелі на «Президент»	56
Висновки	58
Список використаних джерел	60
Додатки	64

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг України все частіше підприємства стикаються з проблемою вибору стратегічного підходу в області управління, що має сприяти підвищенню якості готельних послуг і конкурентоспроможності готельних підприємств.

Серед різноманіття можливих моделей управління, що обумовлене регіональними особливостями умов функціонування підприємств, набуло поширення застосування аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, сутність якого [1, с. 288] полягає у передаванні частини функцій відповідно до принципу «залишаю собі лише те, що можу робити найкраще, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить найліпше».

Впровадженню аутсорсингу в практику готельного господарства не приділяється значної уваги. Лише декілька авторів в роботах [1, 4] розглядають можливість використання аутсорсингу підприємствами туристичного бізнесу з метою досягнення найліпших організаційно-управлінських, технологічних і вартісних цілей з найменшим ризиком для самого підприємства.

Існує необхідність вивчення перспектив застосування аутсорсингу в готельному господарстві та створення алгоритму вибору партнерів при плануванні розвитку подальшої діяльності з використанням аутсорсингу, що дасть змогу перейти до сумісної взаємодії засобів розміщення на суміжних ринках, поділяючи загальні інвестиційні витрати, поліпшуючи якість обслуговування та якість послуг, знижуючи строки окупності й ризику.

Такий підхід є украй актуальним для готельного господарства України, особливо тоді, коли середньорічне завантаження засобів розміщення за останнє десятиріччя не перевищує 30%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням доцільності впровадження аутсорсингу й ефективності його застосування в діяльності підприємств різних галузей з метою підвищення їхньої

конкурентоспроможності присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Александрової С. А., Анікіна Б. А., Горової К. О., Дмитрієва І. А., Загоскіної Т. О., Календжян С. О., Коток М., Скакун Л. С., Смірнова В. В., Софрикова А. В., Татянок М. В., Хейвуд Дж. Брайан, Штангей Н. М., Шмелева К. В., Царенко О. В.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо аутсорсингу національного готелю на міжнародному ринку готельних послуг.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі **завдання**:

- 1) узагальнення категоріального апарату з проблеми впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі;
- 2) виявлення тенденцій впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі;
- 3) дослідження ефективності застосування аутсорсингу у готельному бізнесі;
- 4) удосконалення впровадження системи інструментів аутсорсингу у готельному бізнесі;
- 5) обґрунтування системи заходів щодо впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі;
- 6) розробка пропозицій щодо удосконалення впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі, які забезпечують генерування оптимальних заходів ефективного управління підприємством;
- 7) визначити шляхи впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі.
- 8) розроблення пропозицій впровадження аутсорсингу у готелі.

**Об'єкт дослідження** – процес розвитку аутсорсингу національного готелю на міжнародному ринку готельних послуг

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розвитку аутсорсингу національного готелю «Президент» на міжнародному ринку готельних послуг.

**Методи дослідження.** Дослідження ґрунтуються на поєднанні теоретичних і прикладних засад управлінської діяльності. В процесі



дослідження використано: *метод аналізу та синтезу* – для з'ясування сутності конкретних підходів до формування і реалізації аутсорсингу у готельному господарстві з подальшим визначенням її пріоритетних напрямків; *метод порівняння* – з метою виявлення відмінностей між існуючими понятійними категоріями і практичними заходами впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі; *методи маркетингових досліджень* – з метою з'ясування конкретних маркетингових проблем і шляхів їх вирішення.

**Інформаційною базою** є фундаментальні положення теорії ринкової економіки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких висвітлюються методологічні засади впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються готельного господарства, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

**Наукова новизна.** Визначено подальший розвиток та оновлена методика впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі.

**Практичне значення.** Результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути рекомендовані для впровадження аутсорсингу у готельному бізнесі України для покращення якості процесу обслуговування гостей.

**Публікації.** Результати проведеного дослідження оприлюднені в збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ, 2021 р. (дод. А).

**Структура роботи.** Відповідно до поставлених завдань, структурно робота складається зі вступу, три розділи, висновків, списку використаних джерел і додатків.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1. Аналітичний огляд літератури

Аутсорсинг – дієвий інструмент внесення змін до способу ведення бізнесу на світовому ринку, як на локальному рівні, так і глобально, зберігаючи за собою позиції зростання протягом останніх десятиліть. Використання компаніями послуг зовнішніх підрядників – фахівців у тій чи іншій галузі, допомагає одночасно підвищити конкурентоспроможність своєї компанії в галузях, що динамічно розвиваються, а також одержати доступ до необхідних професійних ресурсів при певному зниженні власних витрат для вирішення поставлених завдань [1, 4, 26].

Аутсорсинг (англ. outsourcing: out – зовнішній, той, що перебуває за межами, source – джерело) – комплекс заходів, спрямованих на передачу підприємством певних процесів і функцій іншій організації, яка професійно спеціалізується у сфері поставлених завдань. Також аутсорсинг має більш тривалий характер взаємодії порівняно з разовими послугами, які запитуються більш ситуативно. Так, приймаючи стратегічне рішення про аутсорсинг, замовник одержує доступ до існуючого бізнес-процесу, окремих систем та інфраструктури зовнішніх компаній, концентруючись на провадженні профільного виду діяльності у своїй компанії, збільшуючи потужності з нарощуванням присутності на ринку [12, 35].

Найбільший вплив на розвиток аутсорсингу у світовому масштабі виявили такі процеси [3]:

- Технологія – комплексність, місце розташування та природа послуг, які можна використовувати на аутсорсингу. Усі ці критерії досягли колосальних масштабів і продовжують свій розвиток, розширюючи можливості їх застосування, для бізнесу.

- Інтернаціоналізація – зросла політична та регуляторна стабільність, поліпшення освіти робочої сили, зниження опору (а іноді навіть і прагнення) до мобільності, впровадження хмарних і мобільних рішень.

- Економічні та політичні чинники – необхідність дотримуватися встановленого бюджету в державних секторах економіки, посилення вимог для оцінки ризиків фінансових послуг, наприклад, прийняття Директиви 2004/39/ЄС Європейського Парламенту та Ради, що регулює ринки фінансових інструментів, прийняття законодавства про захист інформації, спрямованого на боротьбу з корупцією.

Керуючись одним з важливих аспектів аутсорсингу – побудовою бізнес-відносин на рівні "замовник – виконавець", виділяють такі моделі аутсорсингу: горизонтальну (американську), пірамідальну (японську) та змішану. На відміну від горизонтальної моделі, за якої для вирішення одного поставленого завдання використовується більша кількість виконавців, пірамідальна модель передбачає більш довгострокову співпрацю на перспективу з можливістю розвитку галузевих і міжгалузевих кластерів. При цьому в практиці аутсорсингу європейських країн, включаючи Україну, простежується змішання пірамідальної та горизонтальної моделей.

Залежно від завдань, які передаються на вирішення виконавцям, можна виділити такі види аутсорсингу [18, 28]:

- Виробничий аутсорсинг – передача виробничих функцій виконавцеві.
- Аутсорсинг бізнес-процесів – передача виконавцеві процесів, що не є основним видом діяльності замовника.
- IT-аутсорсинг – передача на обслуговування інформаційних систем замовника (наприклад, розробка або підтримка програмного обладнання, створення сайтів, обслуговування супутньої техніки).

Таким чином, передача непрофільних і вузькоспеціалізованих напрямів діяльності замовника є однією з беззаперечних переваг аутсорсингу.

Використання людського ресурсу – це основа успішної роботи аутсорсингу у світі. Серед країн-виконавців лідирують Індія, Китай, до яких

надходять замовлення з країн Європи, США, Японії. При цьому спостерігається тенденція того, що США поступово скорочують частину замовлень до цих країн, плануючи по можливості переорієнтуватися на аутсорсинг усередині своєї країни. Своєю чергою Японія навпаки збільшує кількість зовнішніх замовлень на аутсорсинг, які одержує Китай. При цьому в Японії зберігається тенденція розподілу щодо невеликої частки аутсорсинг-замовлень на зовнішній ринок, орієнтуючись у своєму виборі на країни азійського регіону. На аутсорсингу замовників з європейських країн частіше працюють виконавці в країнах Східної та Центральної Європи, Китаї, Індії. Відносно високих показників динаміки ринку вдалося досягти за рахунок розвитку офшорного аутсорсингу в країнах по сусідству з меншими ресурсними витратами. Своєю чергою, Україна, як країна, орієнтована на експорт своїх послуг, постачає свої послуги переважно до США, країн Євросоюзу та Ізраїлю [4].

Україна стабільно зберігає своє 24 місце в ТОП-25 глобального рейтингу Global Services Location Index, GSLI, який з 2004 року готує американська консалтингова компанія А. Т. Kearney. Аутсорсинговий потенціал кожної з 55 країн – учасниць рейтингу оцінюється за 38 показниками, порівнюючи фінансову привабливість, професіоналізм і наявність необхідного людського ресурсу, а також бізнес-середовище. Серед інноваційних економік світу за версією Bloomberg Україна цього року спустилася на одну позицію і зайняла 42-е місце [26].



**Рис. 1.1. Популярність аутсорсингу в Україні за видами, 2020 р. [10]**

Приймаючи рішення про залучення аутсорсингу, компанії часто керуються такими перевагами аутсорсингу [25]:

- Фактор, що сприяє попиту.
- Залучення додаткових трудових ресурсів.
- Зниження витрат. Скорочення виплат, а також відсутність додаткового соціального пільгового пакета, який роботодавець надає своїм штатним співробітникам, заміна існуючих працівників.
- Гнучкість при розподілі витрат. Включає в себе складання плану-графіка робіт, мобільність і скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової робочої сили залежно від необхідності.
- Доступ до найкращих професійних навичок. Може досягатися шляхом заміщення існуючих співробітників, доступ до локального резерву робочої сили та методів, доступних третім незалежним компаніям.
- Передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси. Керівництво та якість контрактних робіт, вплив на маржу та чистий прибуток постачальників.
- Концентрація капіталу та перебалансування регуляторних або бізнес-ризиків. Особливо застосовне до сектору фінансових послуг.
- Концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань.

Проте практика застосування аутсорсингу в багатьох країнах може викликати також негативне ставлення. Противники виступають проти аутсорсингу, аргументуючи втрату робочих місць під час дислокації виробничих процесів, що особливо відчутно в промисловому секторі. На захист аутсорсингу наводяться аргументи про більш ефективний розподіл ресурсів, що, своєю чергою, відповідає природі вільної ринкової економіки у світі.

Дослідження, проведені Н. Чухрай показують, що керівники вітчизняних підприємств основні ризики аутсорсингу бачать відносно того, що [7]:

1. аутсорсери не мають достатнього досвіду роботи в тому виді економічної діяльності, якою займається підприємство-замовник;
2. підприємство частково втрачає контроль за процесами, які передаються на аутсорсинг;
3. аутсорсери недостатньо розуміють тактичні й стратегічні цілі підприємства;
4. важко спрогнозувати зростання цін на послуги аутсорсерів.

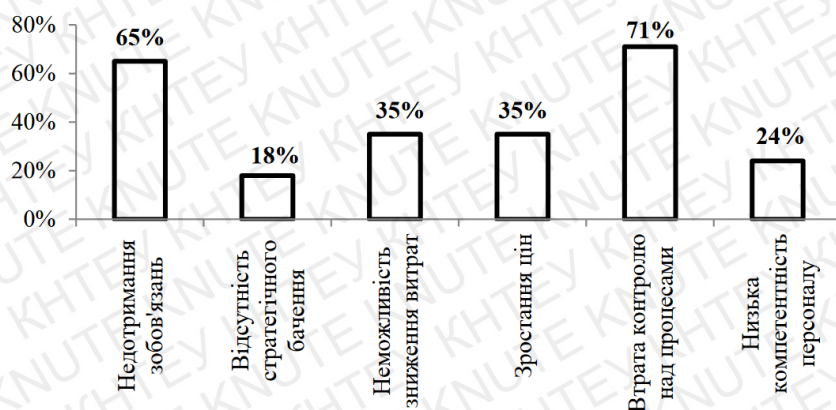


Рис. 1.2. Причини, що гальмують розвиток аутсорсингу в Україні [12, 35]

З розвитком технологій одним із сучасних видів аутсорсингу можна назвати краудсорсинг (англ. crowdsourcing: crowd – юрба і sourcing – використання ресурсів), коли до вирішення поставлених завдань може

залучатися широке коло осіб за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій в усьому світі.

Сьогодні людська хмара використовується з найбільшою частотою для виконання мільйонів невеликих завдань в усьому світі. Згідно з результатами останньої доповіді Staffing Industry Analysts (SIA) обсяг витрат на краудсорсинг у світі коливається в межах 47-51 млрд. доларів США. Віддалений доступ до виконання доручень, місцезнаходження підрядника без будь-якої прив'язки до місця надання послуг, на що припадає понад 80 % витрат з вищевказаного бюджету, є одним з незаперечних переваг людської хмари. Простежується тенденція того, що з часом усе більше корпорацій впроваджуватимуть рішення з використанням людської хмари (краудсорсинг) для пошуку та рекрутингу талантів [35].

Серед компаній у рейтингу згідно з оборотами, починаючи від 25 мільйонів доларів США у 2016 році, лідирує Китай з найбільшими компаніями, що використовують людські хмари в B2B-сегменті, за ним іде США з компаніями, що замикають ТОП-5. Крім цього в ТОП-10 представлені компанії з Японії, Ізраїлю й Австралії [12].

Попри наявність висококласних фахівців, багато компаній періодично стикаються з питаннями та проблемами, для вирішення яких недостатньо власних ресурсів. Також, наприклад, для привнесення креативних рішень корпорації можуть адресувати завдання для вирішення на спеціально створених платформах або на своїх сайтах. Найбільш удачі рішення поставлених завдань отримують право бути втіленими в життя, а їх автори можуть одержати можливість співпраці із замовником. В основному це стосується будь-яких видів діяльності, які передбачають передачу даних за допомогою комп'ютера або смартфона, і найчастіше передбачає креативні та вільні професії (наприклад, журналісти, дизайнери, фінансисти, послуги в ІТ-сфері, переклади, послуги доставки, таксі).

Безліч видів сучасної роботи може бути передане на виконання поза штатом співробітників. Таким чином, згодом це призведе до протистояння між

захищеними вільними службовцями та вільними виконавцями, трудову діяльність яких не врегульовано на законодавчому рівні.

## **1.2. Методичні підходи до розвитку аутсорсингу на ринку готельних послуг**

На сьогодні є актуальною необхідність вивчення можливості застосування аутсорсингу в готельному господарстві та створення методології оцінки пропозицій партнерів при плануванні розвитку діяльності з використанням аутсорсингу, що дасть змогу скоротити загальновиробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність готелів регіону. Аутсорсинг можна розглядати як один з методів вирішення цієї проблеми [1, 4, 26].

Готельне господарство має велику перспективу в Україні, бо тенденції його розвитку направлені на розширення спектру послуг, що за економічним змістом носять комплексний характер. Їх перелік залежить в першу чергу від типу засобу розміщення, його категорії, а також від стратегії подальшого розвитку.

Із метою забезпечення належного рівня надання основних та додаткових послуг готелю необхідно мати відповідний висококваліфікований персонал. Згідно із нормативною документацією [5, с. 265-274] персонал готелів поділяють на :

- 1) загальне керівництво: директор, заступник директора, головний інженер, замісник головного інженера, завідуючий корпусом готелю, інженер з техніки безпеки;
- 2) бухгалтерський облік і фінансова діяльність: головний бухгалтер, бухгалтер, економіст з фінансової роботи, касир;
- 3) техніко-економічне планування: начальник відділу, старший економіст з планування, економіст;
- 4) комплектування та підготовка кадрів: начальник відділу кадрів,



старший інспектор з кадрів, інспектор з кадрів, інженер з підготовки кадрів;

5) матеріально-технічне постачання: начальник відділу, завідувач господарством, старший товарознавець, товарознавець, завідувач складом, завідувач білизняною, агент-експедитор;

6) ремонтно-енергетичне обслуговування: начальник відділу, старші інженери, інженери та техніки всіх спеціальностей, майстер;

7) організація розміщення та виробниче обслуговування: старший адміністратор, черговий адміністратор, завідувач поверхами, оператори механізованого розрахунку, портьє II категорії з видачі довідок;

8) діловодство: діловиробник, архіваріус, секретар-машиніст, машиністки I та II категорій.

9) інший обслуговуючий персонал: гардеробники, покоївки, кастелянки, комірники в камерах схову й на складі матеріальних цінностей, робітники, зайняті ремонтом обладнання, робітники, зайняті технічним обслуговуванням і поточним ремонтом, столяри, швейцари, ліфтери.

В той же час, на рівномірність отримання доходу негативно впливає чинник сезонності, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в «високий» і «низький» сезони у зв'язку з сезонним характером розподілу клієнтського потоку в засобах розміщення протягом року. Виходячи з нормативної чисельності інженерно-технічних співробітників і службовців в середньому на один готель по Україні, можна визначити склад робітників готелю, що поєднують діяльність основних служб, кожна з яких розглядається як функціональна підсистема, що має суб'єкт і об'єкти управління.

Як свідчить практичний досвід функціонування готельного господарства [16], адміністративна служба готелю поєднує в собі персонал групи загального керівництва, бухгалтерського обліку і фінансової діяльності, техніко-економічного планування, комплектування та підготовки кадрів і діловодства.

Безсумнівно, працівники кожної зі служб готелю повинні мати достатні професійні навички, хоча в процесі діяльності деякого персоналу відсутня

необхідність безпосереднього контакту з гостями готелів, у зв'язку з чим, їхні особисті якості здебільшого не впливають на якість послуг, що пропонує готель.

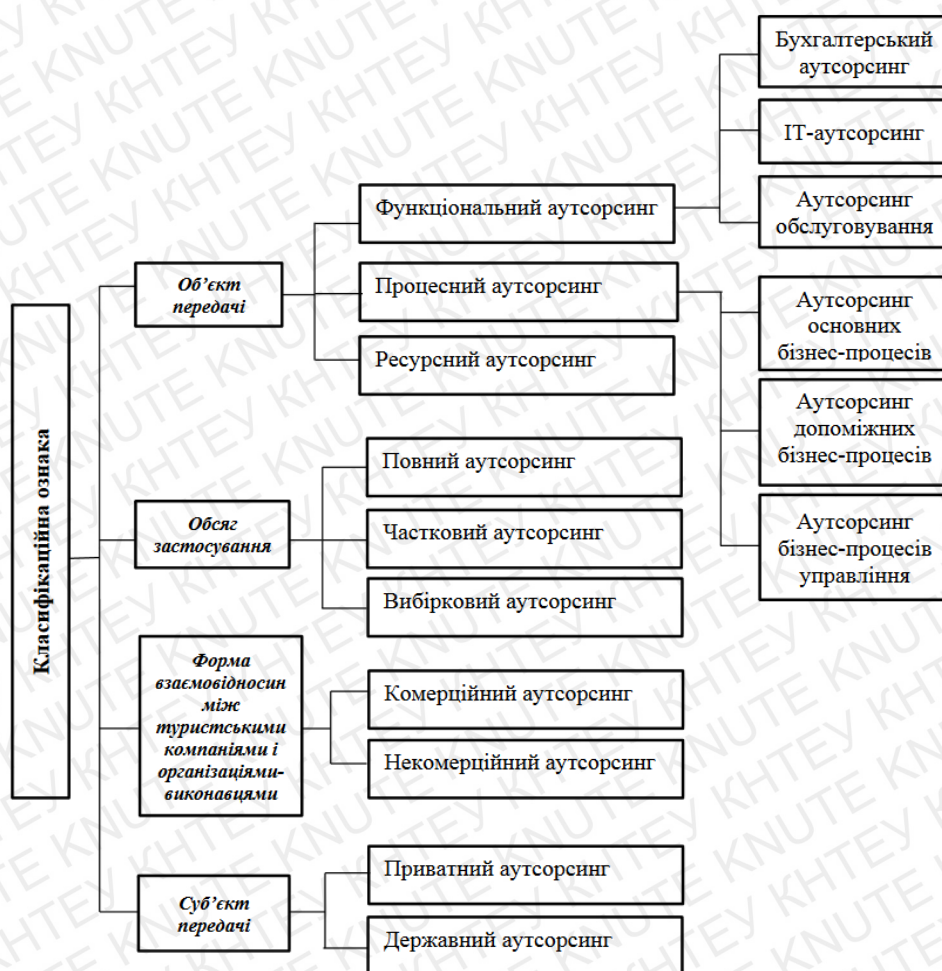
Професійні якості робітників також мають загальний характер і не є специфічними лише для готельного господарства. Це ствердження дає змогу розглядати дані функції, як потенційно можливі для передавання в аутсорсинг, який отримав широке розповсюдження в сучасній світовій практиці та є невід'ємною частиною діяльності багатьох західних організацій [12, 35].

Аутсорсингом називають передавання певних неключових функцій компанії на виконання іншій організації, що спеціалізується в даній області. Аутсорсинг у готельному бізнесі дає можливість підприємству зекономити на оплаті праці робітників, так як найняти окремого висококваліфікованого фахівця обходиться досить дорого. Кінцевою метою застосування даного методу є зниження витрат, поліпшення якості та результатів його діяльності. У готельно-ресторанному бізнесі України метод аутсорсингу часто застосовується при організації кейтерингового обслуговування. Готелі та ресторани співпрацюють з фірмами, що мають у своєму підпорядкуванні кваліфікований персонал, який обслуговує організовані підприємством-замовником заходи: весілля, ювілеї, церемонії, корпоративи. Іншим прикладом використання цього методу в індустрії гостинності є співпраця з підприємствами, що виготовляють напівфабрикати і постачальниками, які їх привозять. Їх використання пришвидшує процес приготування страв і сам процес обслуговування в цілому, дозволяє зекономити живу працю та забезпечити малу кількість харчових відходів. «Premier Palace Hotel» є компанією, що займається кейтеринговими послугами. А кейтеринг є одним із прикладів можливості застосування аутсорсингу у сфері готельно-ресторанного бізнесу [36].

Аутсорсинг дасть змогу скоротити витрати на оплату праці за рахунок переведення внутрішніх підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з

ними активів до організації постачальника послуг, який пропонує надавати послугу протягом визначеного часу за обумовлену ціну [3].

Сфера готельного господарства інтегрує в собі цілу низку специфічних ознак, що зумовлені регіональною приналежністю, сезонним характером роботи, оперативністю відповідно до отриманих замовлень. Нами виявлена чітка послідовність технологічних процесів поселення та обслуговування, що передбачають достатньо широкий діапазон послуг в межах аутсорсингу.



**Рис. 1.3. Різновиди аутсорсингу у сфері туризму та готельному бізнесі [26]**

Застосування аутсорсингу в готельному бізнесі може бути значним, незалежно від потужності засобу розміщення, хоча матиме різні передумови. Тому, перш за все необхідно оцінити можливі переваги й недоліки передавання в аутсорсинг низки функцій та видів діяльності, що виконують служби готелю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Переваги й недоліки застосування послуг аутсорсингових компаній в готелі [3]**

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки
<b>Адміністративна служба готелю</b>			
Генеральний директор, директор, Головний інженер Черговий менеджер	Загальне керівництво	- своєчасний контроль поточної ситуації; - забезпечення впровадження нових операцій в структуру організації функціонування підприємства; - доступ до ресурсів, що недоступні готелю; - економія постійних витрат на утримання офісу	- втрата конкурентного статусу; - ризик концентрації бізнес-процесів в одних руках
Секретар директора (діловодство)	Організаційно-технічне забезпечення адм.-розпорядчої діяльності директора		
Головний бухгалтер Бухгалтер-касир Бухгалтер Старший економіст	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	- висока кваліфікація спеціалістів компанії-провайдера; - відповідальність за порушення податкової дисципліни несе аутсорсер; - скорочення податкових розрахунків шляхом зменшення податкової бази (фонд оплати праці); - відсутність необхідності придбання програмних продуктів для забезпечення діяльності бухгалтерської служби	- необхідність збереження бухгалтерії для ведення первинної документації; - ризик оприлюднення фінансової інформації; - зменшення оперативності в отриманні даних
Начальник відділу кадрів	Комплектування та підготовка кадрів	- економія на підборі та навчанні персоналу; - висока кваліфікація аутсорсера; - висока інформованість щодо стану ринку праці	- зниження рівня керованості персоналом; - необхідність знання специфіки готельного бізнесу; - складність формування корпоративного клімату в колективі
<b>Служба управління номерним фондом</b>			
Старший адміністратор Перекладач Черговий адміністратор-порт'є	Організація розміщення вітчизняних та іноземних громадян	- висока інформованість щодо особливостей надання готельних послуг світового значення; - доступ до новітніх	- витік інформації; - нестабільність в діяльності постачальника послуг

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки
Завідувач поверхами Гардеробник Швейцар	Виробниче обслуговування гостей	технологій	- зниження кваліфікації персоналу; - зниження рівня оперативності; - зниження якості надання послуг
<b>Господарська служба</b>			
Начальник відділу МТП Комірник	Матеріально-технічне постачання	- економія на персоналі; - зв'язок з поточними потребами;	- необхідність контролю якості
Зав.білизняної,кастелянка Покоївка Службовець з прибирання приміщень	Обслуговування гостей	- висока якість робіт; - використання дорогого обладнання; - повний комплекс робіт з прибирання	
<b>Інженерно-технічна служба</b>			
Начальник служби Робітник, зайнятий обслуговуванням і ремонтом устаткування Робітники, зайняті технічним обслуговуванням і поточним ремонтом Столяр Ліфтер	Ремонтно-енергетичне, технічне обслуговування, поточний ремонт	- висока кваліфікація спеціалістів компанії-провайдера; - узгодження строків проведення ремонтних робіт залежно від завантаження номерного фонду; - періодичність потреби; - відсутність необхідності в придбання дорогого обладнання; - забезпечення якості робіт з обслуговування будівлі; - висока ринкова вартість кваліфікованих спеціалістів; - підтримання сучасного рівня забезпеченості технікою-необхідність виконання «дрібного» ремонту; - належна якість виконання ремонтних робіт	- необхідність контролю якості; - ризик створення незручностей клієнтам; - зниження оперативності; - специфіка комп'ютерних програм для готелів

Для прийняття рішення керівництвом готелю щодо аутсорсингу даних табл. 1.1 недостатньо: вони є передумовою для розробки спеціальних методичних рекомендацій за оцінкою ефективності пропозицій вірогідних партнерів щодо вибору варіанту взаємодії та мінімізації можливих ризиків,

зважаючи на те, що розвиток ринку туристичних послуг в Україні поступово приводить до збільшення кількості готельних підприємств і необхідності проведення порівняльної оцінки для вибору оптимальних партнерів.

Незважаючи на активне використання даного виду співпраці за кордоном, в Україні готельєри досить рідко вдаються до даного виду послуг: лише 1 з 5 опитаних представників готелів говорили, що користуються аутсорсингом.

Найбільш часто в готельному бізнесі аутсорсинг пов'язують з клінінгом, послугами пральні, кейтерингом, стюардингом, частково хаузкіпінгом і банкетингом. Аутсорсингові компанії нерідко на постійній основі надають послуги з навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Регулярні тренінги сприяють підвищенню професіоналізму штатного персоналу та виявлення проблемних моментів у готельно-ресторанному сервісі.

М. Коток виокремлює п'ять методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу [2]:

1) оцінка на основі порівняння витрат: порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами і можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами й витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера;

2) оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику: чим вище значення коефіцієнту економічної доцільності аутсорсингу, тим привабливіше аутсорсинг-підприємство для підприємства-замовника;

3) оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності: вартісний, часовий та соціальний критерії, якість послуг;

4) оцінка через зміну доходів і витрат: різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат до його впровадження;

5) оцінка на основі зміни якості виконаної функції: оцінка результатів впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції.

Використання інноваційних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу є достатньо широким і ефективним. Доцільність використання даних методів вже доведена на прикладі зарубіжних фірм.

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, а також в загальній структурі управління готельним підприємством.

Аналіз переваг і недоліків використання методології аутсорсингу свідчить про очевидні переваги і одночасно виявляє серйозні ризики, що слід враховувати під час прогнозування передавання окремих бізнес-функцій в аутсорсинг і виборі партнерів [1, 4, 26].

У зв'язку з чим для подальших досліджень існує потреба в детальному аналізі ризиків передавання окремих функцій в аутсорсинг і вибір партнера-аутсорсера та можливості застосування аутсорсингу для розширення асортименту додаткових послуг засобів розміщення.

Світ змінюється набагато швидше з настанням четвертої промислової революції (індустрії 4.0), ринок праці піддається незаперечному впливу, коли більшість робіт спрощується за допомогою технологій; одним з наслідків стає відступлення від звичних урегульованих трудових відносин і структур [14]. Наше робоче оточення і середовище, до яких ми звикли, радикально змінюються вже сьогодні. Нові форми співробітництва можуть вивести правові відносини за межі правового регулювання в тих країнах, які не зможуть вчасно адаптувати своє законодавство для нових бізнес-стратегій, що стрімко розвиваються, у яких часто відсутнє поняття територіальних меж і переважно затребувані таланти для ефективного вирішення поставлених завдань.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ», м. КИЇВ

#### 2.1. Моніторинг структури бізнес-процесів готелю на

Готель «Президент» - об'єкт дослідження – знаходиться у 35 км від міжнародного аеропорту «Бориспіль» та 10 км від міжнародного аеропорту «Київ», в 5 км від Центрального залізничного вокзалу, у 15 хвилинах ходьби до площі Незалежності, та 5 хвилинах від НСК «Олімпійський» і Палацу Спорту за адресою вул. Госпітальна, 12.

Готель "Президент", побудований в 1990 році, був останнім проектом радянського «Інтуриста» і був частиною готельного комплексу. З 1998 року готель "Президент" - самостійний чотиризірковий готельний комплекс з широкою інфраструктурою. За часів Київської Русі в'їздом у місто служили чотири арки - четверо воріт, які залишаються символом гостинності. Рішення фасаду готелю - чотири арки - легенда сучасного міста. У готелі запропоновано чотири основні групи послуг:

- готельне обслуговування;
- ресторан зі слов'янською та європейською кухнею;
- конференц-послуги;
- оздоровчий комплекс.

За роки плідної роботи готель був відзначений різноманітними нагородами, які стали предметом гордості, зокрема це наступні:

1. Орден «Святого Станіслава» за значний внесок у розвиток міжнародних зв'язків, вітчизняного туризму, впровадження культури обслуговування на рівні світових стандартів.
2. У 2003 році готельний комплекс став переможцем у щорічному огляді-конкурсі на кращий готель України (1999-2003 рр.), що проводився асоціацією «УКРГОТЕЛЬ».



3. У 2002 році за результатами Національного конкурсу «Золоті торгові марки», готель "Президент" був відзначений нагородою «За високий професійний рівень і вагомий внесок у створення гідного міжнародного іміджу України».
4. В 2000, 2001, 2002 рр. готель отримав грамоту «За значний внесок в озеленення міста».
5. У 2001 році готель "Президент" був номінантом альманаху «Золота книга української еліти», нагороджений дипломом та пам'ятною медаллю «За заслуги в галузі зміцнення економіки й істотний внесок у створення гідного міжнародного іміджу України».

З 2006 по 2012 роки проходила глобальна реконструкція номерного фонду та холу готелю. Готель «Президент» пропонує для розміщення 374 номери різних категорій – від Бізнес до Президентського Люкса (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Кількість номерів у готелі «Президент» у 2021 році [45]**

Категорія	Кількість	Вартість проживання в добу за 1 місце (із ПДВ), євро
Бізнес	300	92
Бізнес суперіор	45	105
Напівлюкс	23	110
Люкс	5	120
Президентський люкс	1	150

Номерний фонд готелю складається з сучасних номерів п'яти категорій: «Бізнес», «Бізнес суперіор», «Напівлюкс», «Люкс» та «Президентський люкс». Стильний дизайн інтер'єру та продумані до дрібниць функціональні зони номерів дають можливість гостю відчувати себе в повному комфорті.

Затишні однокімнатні номери категорії «Бізнес» найкраще підійдуть для розміщення одного або двох гостей. У даній категорії передбачені різні варіанти конфігурацій ліжок (розміри King, Queen і Twin), облаштована ергономічна робоча зона, а також зона для відпочинку.

Номери «Бізнес суперіор» оцінять бізнесмени і відпочиваючі, які люблять подорожувати з підвищеним комфортом. Номер оснащений всіма необхідними гостю приладдям і сучасною технікою.

Категорія номерів «Напівлюкс» підійде діловим людям, які звикли поєднувати відпочинок з роботою. Двокімнатний номер складається зі спальної і вітальної кімнат з зручним робочим місцем, тому займатися справами Ви зможете в комфортній обстановці. В даній категорії представлений тематичний номер для молодят з вишуканим інтер'єром та романтичною атмосферою. Крім того, в номерному фонді готелю передбачений «Напівлюкс» для людей з особливими потребами.

Номери категорій «Люкс» – це номери представницького класу. Номер складається з просторої вітальні, спальні та кабінету. Продуманий інтер'єр номерів оснащений всім необхідним. Для гостей доступні послуги пральні та вечірній сервіс.

«Президентський Люкс» – це номер для VIP гостей. Три кімнати, а також дві ванні і два балкона, розкішний дизайн і стильні предмети інтер'єру задовольняють потреби в комфортному відпочинку і роботі. А з десятого поверху номера відкривається чудовий панорамний вид на центр Києва і НСК «Олімпійський».

Незалежно від категорії номеру, гість готелю отримає додаткові переваги у вигляді безкоштовного відвідування спортзалу, басейну, сауни і лазні, а також цілодобового доступу до високошвидкісного Інтернету. У кожному номері діє обслуговування 24/7 і встановлений телефон для міських і міжнародних дзвінків. Вигідне розташування готелю в самому центрі допоможе насолоджуватися визначними пам'ятками Києва без зайвих витрат часу.

Комфортабельні номери обладнані всім необхідним для гостей: зручним робочим місцем, LCD телевізором з супутниковим телебаченням, телефоном, сейфом, міні-баром, індивідуальною системою кондиціонування та безкоштовним високошвидкісним Wi-Fi. Крім того, в готелі передбачений відпочинок людей з обмеженими фізичними можливостями та

аллергозалежних. Номерний фонд готелю розбитий на номери для курців і некурців.

Інфраструктура готелю включає у себе декілька конференц-залів 6 переговорних кімнат, здатних прийняти від 10 до 465 осіб (табл. 2.2), цілодобовий лобі-бар і кондитерську, фітнес-зону, басейн і сауни, салон тайського масажу, відкритий і підземний паркінг.

Таблиця 2.3

### Перелік приміщень конференц-сервісу та банкетів

Приміщення	Місткість, місць	Площа, м <sup>2</sup>
Конгресс-холл	465	350 кв. м
Конференц-зал	250	262 кв. м
Актовий зал	100	132 кв. м
Переговорна кімната	10-12	18 кв. м.
<b>Банкетні зали</b>		
Європейський	450	547 кв. м
Слов'янський	150	320 кв. м
Предслава	150	320 кв. м
Печерськ	30	54 кв. м
Київ	30	54 кв. м

Перелік послуг готелю наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Послуги готелю «Президент»

- цілодобово охороняється паркінг;	- конференц- сервіс;	- літній майданчик;
- камера схову і цінностей гостей;	- бізнес- центр;	- бар з верандою;
- room service;	- салон краси;	- бронювання квитків на будь-які види транспорту;
- ресторан;	- масажні кабінети;	- банкомат;
- лобі- бар;	- фітнес- зал;	- консьерж-сервіс;
	- послуги пральні та хімчистки;	- пункт обміну валют.
	- трансфер;	

Для безпеки гостей і персоналу по всьому периметру будівлі, у внутрішніх приміщеннях громадського призначення ведеться відеоспостереження. Гостьові та службові зони, а також входи/виходи в приміщення особливої уваги обладнані системою контролю доступу.

Обслуговування кейтерингу за стандартами President hotel:

- 45 висококласних кухарів в команді
- Одночасно можемо прийняти до 300 гостей
- Шеф-кухар від Catering by President hotel може готувати на Вашій кухні
- Індивідуальне меню під кожен захід
- Капсульні кави-машини Lavazza
- Послуги флориста
- 7 форматів заходів: банкет, фуршет, коктейль, весільний кейтеринг, бізнес-заходи, healthy кейтеринг, дитячі свята.
- 17 конференц-залів в центрі Києва
- Доставка замовлення по Києву Catering to-go в боксах без обслуговування
- Замовити кейтеринг можна за 24 години до заходу
- Кошторис заходу за 45 хвилин
- Діє стандарт НАССР, забезпечуючи безпеку харчових продуктів

Готель "Президент" є членом Торгово-промислової палати, тісно співпрацює з міжнародної туристичної системою «Hotel Express», а також є членом асоціації «Best Eastern Hotels», яка представляє готель у глобальних системах резервування: Amadeus, System One, Galileo, Apollo, Sabre, Fantasia, Axess, Abacus, Worldspan. Основні підрозділи готелю: служба управління номерним фондом, служба харчування і напоїв, маркетингу і продажів, служба з управління персоналом, бухгалтерія, служба безпеки, відділ закупівель, інженерна служба і бізнес-центр.

Структурні підрозділи готелю діляться на генеруючі доходи і забезпечують життєдіяльність підприємства. Основні підрозділи, які генерують доходи - це номери готелю та служба харчування, допоміжні – бізнес-центр, конференц-зал, ігрові автомати, більярд та інші.

У готелі «Президент» організаційна структура лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є генеральний директор (рис. 2.1). На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише

керівник. В готелі «Президент» функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи.

Готель "Президент" розділений на департаменти: служба управління номерним фондом, служба харчування і напоїв, маркетингу і продажів, служба з управління персоналом, бухгалтерія, служба безпеки, відділ закупівель, інженерна служба і бізнес-центр. Департамент управління номерним фондом здійснює бронювання номерів (повідомляє про це потенційним гостям), гостинний прийом гостей (чистий хол готелю, ввічливе поводження з клієнтами і відповіді на всі їхні запитання, прибрані номери) та ін. Цей департамент у свою чергу поділяється на кілька частин, кожна з яких вирішує певні завдання. У деяких випадках підрозділи департаментів можна віднести до окремого департаменту. Наприклад, пральня є досить великим підрозділом, який виконує величезну роботу: пере і прасує білизну з номерів, ресторанів, кафе, пере одяг гостей і спецодяг працівників. Гість при прибутті в готель стикається зі службою розміщення департаменту управління номерним фондом, де він реєструється і отримує номер. Тут функціонує персонал, що обслуговує хол готелю.

Основною функцією департаменту харчування Готелю "Президент" є пропозиція гостям продуктів харчування і напоїв. Обслуговування з боку цього департаменту носить комплексний характер. Готель "Президент" має ресторан з вечірньою шоу-програмою, кав'ярню, бар, банкетний зал і літнє кафе. Як і в департаменті управління номерним фондом, тут теж функціонують різні підрозділи, чия діяльність досить спеціалізована.

Департамент персоналу безпосередньо не працює з клієнтами, не проводить попередню переписку з майбутніми клієнтами, проте відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності готелю. У готелі "Президент" департамент має два підрозділи: набір працівників (рекрутингу) і підготовки та перепідготовки (тренінгу). Ці два підрозділи департаменту тісно пов'язані один з одним, а сам департамент - з іншими департаментами підприємства. Працівники департаменту відбирають фахівців, проводять

співбесіду, але остаточне рішення про прийняття на роботу за лінійним департаментом, тобто за керівником підрозділу, куди приймається даний працівник.

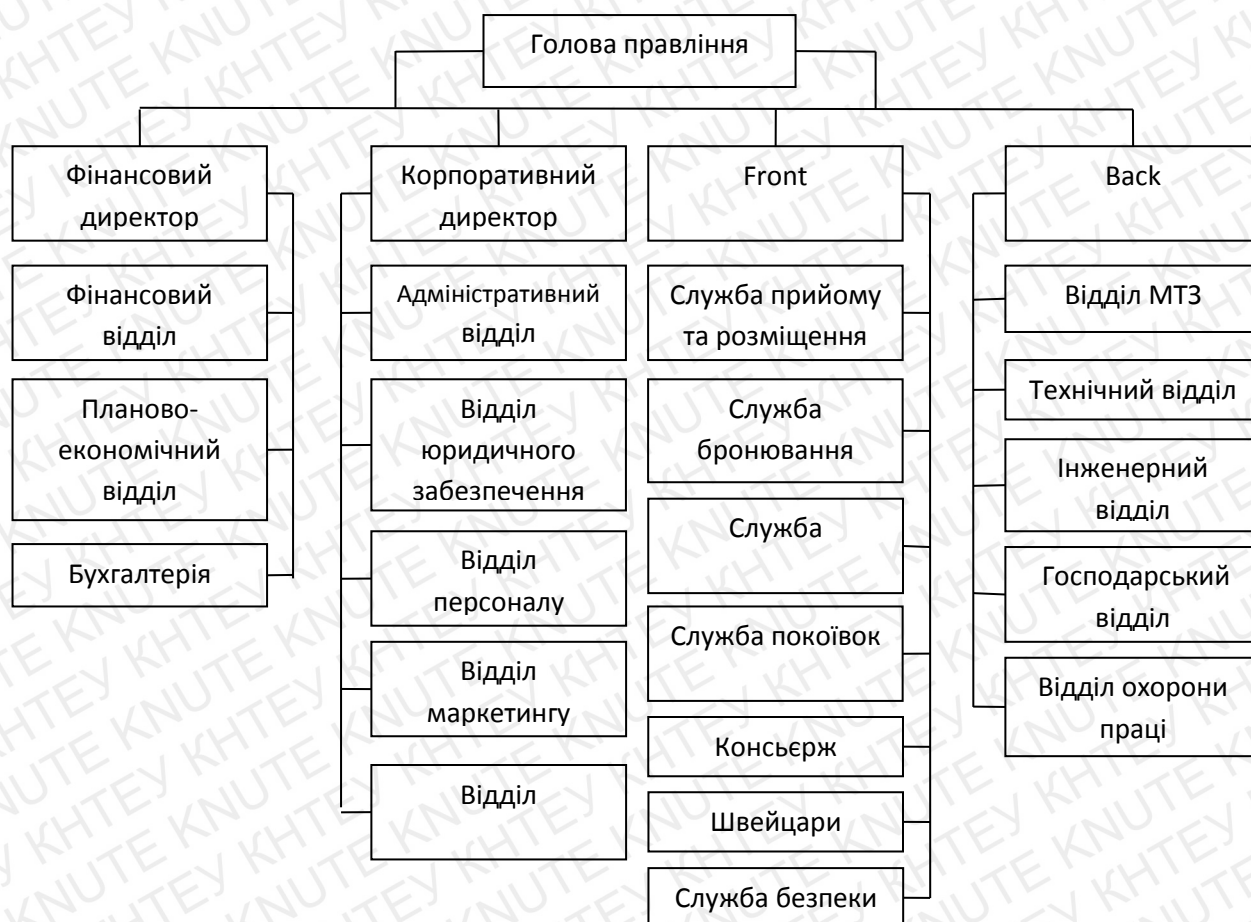


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Президент»

Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є актуальною темою. Саме тому спостерігаємо зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства. Одним із дієвих способів удосконалення бізнес-процесів є аутсорсинг. Доцільно дослідити ефективність організації певних бізнес-процесів з метою оцінювання їх результативності та рентабельності.

### 2.3. Оцінка економічних та організаційних передумов розвитку аутсорсингу

Для аналізу ефективності управління бізнес-процесами готелю у сучасних умовах потрібне застосування нових методів і аналітичних підходів до оцінки економічного стану готелю в цілому і для вироблення стратегічних рішень в умовах невизначеності, ризику і неповноти інформації.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства провадиться на підставі даних про фінансову звітність. По готелю «Президент» вихідні дані взяті з бухгалтерського балансу за три роки з 2018 по 2020 рік.

До основних показників фінансово-господарської діяльності належать: обсяг надання послуг, величина отриманого прибутку, рентабельність надання послуг, економія тих або інших видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості послуг, продуктивність роботи тощо. Основні показники, що характеризують результативність діяльності готелю «Президент», наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Динаміка показників господарської діяльності готелю «Президент», м. Київ за 2018-2020 рр., млн. грн.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, млн. грн.		Темп змін, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	609,85	359,83	397,64	-250,0	37,8	59,0	110,5
Собівартість реалізованої продукції	568,75	337,57	348,69	-231,2	11,1	59,4	103,3
Валовий прибуток	41,1	22,26	48,95	-18,8	26,7	54,2	219,9
Інші операційні доходи	19,85	14,67	12,87	-5,2	-1,8	73,9	87,7
Адміністративні витрати	83,19	43,93	59,85	-39,3	15,9	52,8	136,2
Витрати на збут	19,43	22,11	27,34	2,7	5,2	113,8	123,7

Показники	Роки			Абсолютна зміна, млн. грн.		Темп змін, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Інші операційні витрати	7,63	4,13	9,78	-3,5	5,7	54,1	236,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	25,2	-11,13	-7,81	-36,3	3,3	-44,2	70,2
Фінансовий результат до оподаткування	24,75	0	0	-24,8	0,0		
Чистий прибуток (збиток)	21,83	0	0	-21,8	0,0		
Рентабельність господарської діяльності, %	4,1	-3,1	-2,0	-7,2	1,1		

Дані аналітичної табл. 2.4 свідчать про те, що у 2019 та 2020 роках на підприємстві спостерігалось різкий спад чистого доходу від реалізації через вплив нокдауну та карантинних обмежень від COVID-19: у 2019 році показник знизився майже на 60% порівняно з 2018 роком, а у 2020 році спостерігається незначне зростання лише на 10%. Відповідно змінювалась й собівартість реалізації, яка скоротилася на 60,1% у 2019 році. Як наслідок, валовий прибуток в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 18,8 млн. грн. або на 54,2 % і склав значення значно нижче показника 2018 року.

У динаміці фінансових результатів слід відзначити такі зміни: незважаючи на зростання чистого доходу в 2020 році порівняно з 2019 роком (на 37,8 млн. грн.), інші операційні доходи на підприємстві зменшується на 1,8 млн. грн.

За 2019 рік рівень рентабельності діяльності підприємства має тенденцію до суттєвого зниження до -3,1%, при незначному зменшенні розміру збитку у 2020 р. до 2,0%. Аналіз фінансових показників свідчить, що підприємство ще не оговталось від впливу пандеміє коронавірусу на сферу готельно-ресторанного бізнесу. Отже, як бачимо з проведеного аналізу показників діяльності готелю, збитки підприємства, незважаючи на кризові явища, є досить незначними.



Аналіз внутрішніх бізнес-процесів готелю показав, що найбільше недоліків у організації роботи з персоналом.

Для визначення ефективності системи управління персоналом було проведено анкетування керівників, працівників та споживачів готелю «Президент». При дослідженні опитували операційних працівників, тому що вони безпосередньо впливають на діяльність підприємства, службовців і керівників середньої ланки управління, оскільки вони найбільш обізнані у функціонуванні системи управління персоналом, здатні висловити свої компетентні думки стосовно наявних проблем і шляхів їх вирішення і виступити в якості експертів. Чисельність опитаних в залежності від функцій, які вони виконують на підприємстві, розподілилася таким чином: керівники – 12% ; службовці – 14%; спеціалісти – 24% та операційні працівники – 50%.

Для дослідження організації управління персоналом готелю «Президент» спочатку проаналізуємо анкету для керівників, яка проводилась з метою досліджень щодо підвищення ефективності оцінки якості та кваліфікації персоналу даного підприємства. Відповіді керівників на питання щодо джерел набору персоналу свідчать про те, що керівництво ресторану не довіряє таким джерелам, як Інтернет, публікаціям оголошень в засобах масової інформації та навчання та перепідготовки своїх працівників на підприємстві. Що стосується набору персоналу на керівну посаду, то більшість надало перевагу просуванню по службі власних працівників – 50% опитуваних керівників, а найменше – державній службі зайнятості, так вважають 20%.

Стосовно набору персоналу на посаду, яка виконує функції спеціаліста, то більшість надають перевагу державній службі зайнятості (40%) та комерційним підприємствам по працевлаштуванню (30%). При наборі персоналу на посаду, яка виконує функції службовця більшість надають перевагу державній службі зайнятості – 50%, а найменше – системі контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами та просуванню по службі – 10% відповідно. Проте при

наборі операційного персоналу більшість надають перевагу просуванню по службі – 50% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Результати опитування щодо джерел набору персоналу готелю

#### «Президент»

Джерела набору персоналу	Керівники, %	Спеціалісти, %	Службовці,%	Операційні працівники, %
<i>Зовнішні джерела</i>				
Державні служби зайнятості	20	40	50	20
Інтернет	-	-	-	-
Публікації оголошень в засобах масової інформації	-	-	-	-
Протекції через авторитетні рекомендації ззовні	30	10	30	-
Комерційні підприємства по працевлаштуванню	-	30	-	-
Система контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами		10	10	30
<i>Внутрішні джерела</i>				
Просування по службі власних працівників	50	10	10	50
Навчання і перепідготовка своїх працівників на підприємстві	-	-	-	-

При визначенні методів, які керівництво використовує при навчанні персоналу (табл. 2.6), було виявлено, що такі методи, як ділові ігри та навчання на договірних умовах за межами підприємства взагалі не використовуються. Переважна кількість респондентів вважають, що при навчанні персоналу, який виконує функції керівника найсуттєвішим методом є самонавчання – 80% опитуваних керівників. Проте при навчанні персоналу, який виконує функції спеціаліста кращим методом є інструктаж – 60%. Що стосується навчання персоналу, який виконує функції службовця, то керівництво вважає, що

найкращими є такі методи, як наставництво та самонавчання. А лекції та інструктаж є суттєвішими методами для технічних працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Результати опитування щодо методів навчання персоналу готелю  
«Президент»**

Методи навчання персоналу	Керівники, %	Спеціалісти, %	Службовці, %	Операційні працівники, %
Інструктаж	-	60	-	30
Лекції	20	10	-	40
Наставництво	-	20	50	20
Самонавчання	80	10	50	10
Ділові ігри	-	-	-	-
Навчання на договірних умовах за межами підприємства	-	-	-	-

Відповіді керівників на питання щодо методів стимулювання праці персоналу (табл. 2.7) свідчать про те, що керівництво готелю «Президент» не використовує такі методи, як плата за навчання, підвищення кваліфікації та соціальні гарантії.

Таблиця 2.7

**Результати опитування щодо методів стимулювання праці персоналу  
готелю «Президент»**

Методи стимулювання праці	Керівники, %	Спеціалісти, %	Службовці, %	Операційні працівники, %
Премія	20	30	20	30
Визнання досягнень	20	20	10	30
Участь у прибутках	60	30	20	-
Плата за навчання	-	-	-	-
Розвиток кар'єри та підвищення посади	-	-	50	40
Підвищення кваліфікації	-	-	-	-
Соціальні гарантії	-	-	-	-
Відпочинок	-	20	-	-
Інші методи (зазначте)	-	-	-	-

При стимулюванні праці персоналу, який виконує функції керівника більшість респондентів надають перевагу участі у прибутках – 60%, а менше надають перевагу премії та визнанні досягнень – 20% відповідно. Персоналу, який виконує функції службовця, найбільше – розвиток кар'єри та підвищення посади – 50%, а найменше – визнанні досягнень – 10%. Щодо стимулювання праці персоналу, який виконує функції спеціаліста, то найсуттєвішими є премія та участь у прибутках. А премія, визнання досягнень, розвиток кар'єри та підвищення посади притаманні технічним працівникам. Отже, керівництву готелю «Президент» потрібно почати стимулювати працю персоналу такими методами, як плата за навчання та підвищення кваліфікації, тим самим забезпечувати своє підприємство кваліфікованим персоналом. Також потрібно керівництву розглянути питання щодо соціальних гарантій.

Відповіді керівників щодо основних проблем формування персоналу (табл. 2.8) свідчать про те, що суб'єктивний та формальний підходи не заважають формуванню персоналу.

Таблиця 2.8

**Результати опитування щодо основних проблем формування персоналу готелю «Президент»**

Проблеми формування людських ресурсів	Керівники, %	Спеціалісти, %	Службовці, %	Операційні працівники, %
Суб'єктивний підхід	-	-	-	-
Відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента	10	20	30	40
Недосконала система методів та форм відбору	40	20	30	-
Невибагливість до професійних навичок		10	10	10
Відсутність стратегії формування штату	40	20	30	10
Неможливо скласти моральнопсихологічний портрет претендента	-	-	-	20
Формальний підхід				
Низькі стартові професійні навички претендента	10	30	-	20

Більшість респондентів вважають, що при формуванні персоналу, який виконує функції керівництва заважає недосконала система методів, форм відбору та відсутність стратегії формування штату. Про це свідчать 40 % опитуваних відповідно. Що стосується формуванню персоналу, який виконує функції спеціаліста, службовця та технічних працівників, то більшість надають перевагу таким проблемам, як відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента, недосконала система методів, форм відбору та відсутність стратегії формування штату. З даної таблиці відразу видно суттєві проблеми готелю «Президент», а саме відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента, недосконала система методів, форм відбору, відсутність стратегії формування штату та невибагливість до професійних навичок персоналу.

Відповіді респондентів щодо недоліків діючої системи набору персоналу (табл. 2.9) свідчать про те, що на підприємстві ресторанного господарства суб'єктивний підхід та неможливість скласти морально-психологічний портрет претендента не є недоліками формування персоналу.

Таблиця 2.9

**Результати опитування щодо недоліків діючої системи набору персоналу готелю «Президент»**

Недоліки діючої системи набору персоналу	Відповіді, %
Суб'єктивний підхід	6
Відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента	28
Недосконала система методів та форм відбору	22
Невибагливість до професійних навичок	6
Відсутність стратегії формування штату	36
Неможливість скласти морально-психологічний портрет претендента	-
Формальний підхід	-
Низькі стартові професійні навички претендента	3

Проте більшість опитаних працівників вважають, що найбільшим недоліком діючої системи набору персоналу є відсутність стратегії формування

штату, так вважають 36% опитаних. Таким чином, керівництву потрібно чітко сформулювати стратегію та планування діючої системи набору персоналу.

При визначенні заходів, які сприятимуть особистій зацікавленості персоналу у наданні високого рівня якості послуг споживачам (табл. 2.10) було встановлено, що всі заходи запропоновані в анкеті потрібно запроваджувати у готелі «Президент». Більшість респондентів вважають, що найвпливовішим заходом є матеріальна мотивація – 27,8% опитаних, можливість кар'єрного росту – 20,4% та підвищення кваліфікації – 16,7%. З таблиці наведеної нижче видно, що керівництву потрібно більше заохочувати персонал, щоб надавати високий рівень якості послуг споживачам. Також керівництву потрібно покращити умови праці свого персоналу та надавати більше можливості самостійно приймати рішення.

*Таблиця 2.10*

**Результати опитування щодо заходів, які сприятимуть особистій зацікавленості персоналу у наданні високого рівня якості послуг споживачам готелю «Президент»**

Заходи щодо підвищення зацікавленості персоналу	Кількість відповідей, %
Матеріальна мотивація	27,8
Можливість кар'єрного росту	20,4
Підвищення кваліфікації	16,7
Покращення умов праці	5,6
Автоматизація роботи	3,7
Введення нових методів обслуговування	4,6
Можливість самостійно приймати рішення	13,9
Відновлення матеріальної бази	4,6
Підвищення персональної відповідальності	2,8
Інші (зазначте)	

Відповіді респондентів щодо вартості праці персоналу (табл. 2.11) свідчать про те, що їх праця не коштує вартістю від 700 до 1500 у.о. та більше 2000 у.о. Більшість опитаних вважають, що праця персоналу Готелю

«Президент» має складати 400-500 у.о. – 56%, а найменше – 600-700 у.о. – 3% опитаних.

Відчувається проблема у напрямку організації управління персоналом у цілому. Респондентам необхідно було оцінити за 5-бальною шкалою (де 1 бал – найгірша оцінка, а 5 балів – найкраща) умов праці персоналу готелю «Президент» (табл. 2.11).

Результати свідчать, що найнижче, в 1 бал, було оцінено респондентами стимулювання професійного зростання. Так вважають 69% опитаних респондентів. Також негативно оцінили, в 2 бали, стимулювання забезпечення якісних показників праці – 64%. Це серйозний сигнал керівництву на те, що система стимулювання персоналу або не розроблена або не доведена до персоналу. А навіть, якщо вона розроблена, але персонал не відчуває її впливу, то такий стан є неприпустимим. Оцінивши у 3 бали, опитаний персонал також незадоволений відповідністю їхньої заробітної плати виконуваній роботі – 58% опитаних. Проте персонал задоволений своєю соціальною захищеністю – 75%, морально-психологічним кліматом – 83% та умовами праці – 50% опитаних.

Таблиця 2.11

### Оцінка умов праці персоналом готелю «Президент»

Показники	Бали, % відповідей				
	1	2	3	4	5
Відповідність Вашої зарплати виконуваній роботі	-	8	58	33	-
Стимулювання професійного зростання	69	11	19	-	-
Стимулювання забезпечення якісних показників праці	6	64	31	-	-
Формування корпоративного духу у колективі	-	19	50	31	-
Відповідність фактично виконуваних обов'язків Вашим очікуванням на етапі прийому на роботу	-	17	25	53	6
Соціальна захищеність працівників	-	-	17	75	8
Морально-психологічний клімат у колективі	-	-	17	58	25
Умови праці	-	-	31	50	19

Опитування підтвердило наявність в організації управління персоналом готелю «Президент» проблем, що потребують обов'язкового вирішення. Таким чином, необхідно постійно здійснювати заходи по підвищенню професійної компетентності (навчання, підвищення кваліфікації кадрів, тощо), від цього залежить ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства та, врешті решт, власний добробут персоналу, тому переважна кількість респондентів – 67% зазначають, що їм потрібно підвищити рівень кваліфікації. Проте 33% опитаних, а це теж не мало, вважають, що їм, навпаки, не потрібно підвищувати рівень кваліфікації (рис. 2.9).

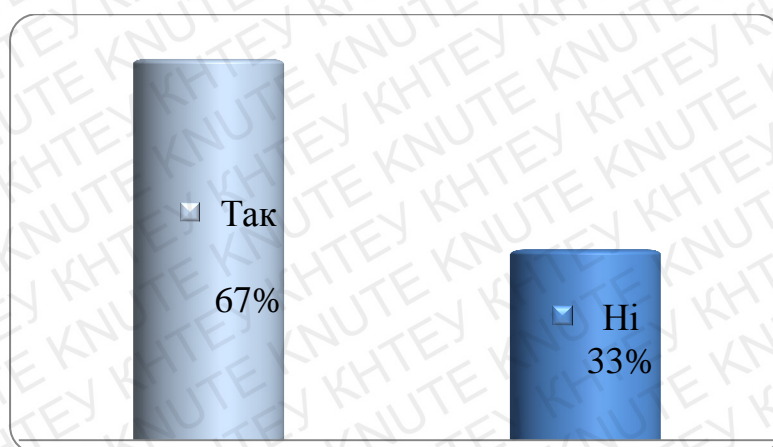


Рис. 2.2. Структура відповідей персоналу щодо потреби підвищення рівня кваліфікації готелю «Президент»

Для перевірки забезпеченості відповідного професійного зростання та цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу в анкеті було запропоновано питання щодо останнього разу підвищення кваліфікації персоналу готелю «Президент» (рис. 2.3). Результати свідчать, що більшість персоналу, а саме 44% опитаних, не підвищували свій рівень кваліфікації. Лише 8% опитаних респондентів підвищували рівень кваліфікації 1-2 роки тому. Керівництву необхідно переглянути свої дії щодо підвищення кваліфікації персоналу.



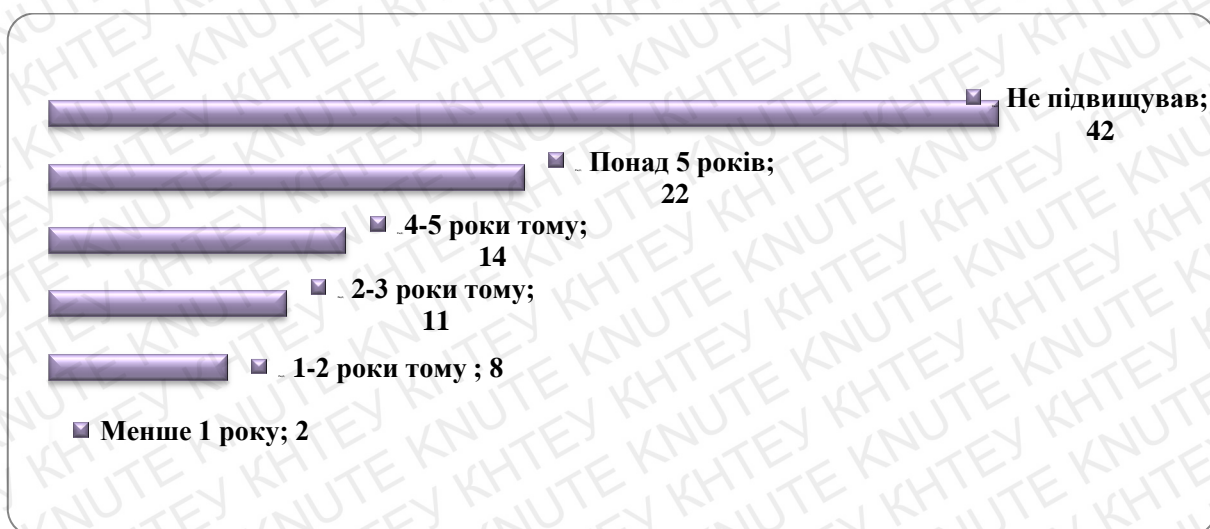


Рис. 2.3. Структура відповідей персоналу щодо періоду підвищення кваліфікації готелю «Президент», %

Як виявили результати опитування, проведеного автором у готелі «Президент», періодична оцінка діяльності персоналу традиційно побудована за методикою, яка у вітчизняній економічній літературі має назву “атестація” працівників. На поставлені запитання відповідали всі категорії працівників підприємства. На рис. 2.11 представлений розподіл відповідей респондентів щодо зрозумілості та доступності здійснюваних оцінних процедур персоналу у ресторані.

Для забезпечення однакового розуміння різними експертами оцінюваних показників у шкалі потрібно бути передбачити опис характеристик даних показників у працівника.

Відсутність інтегрованої, об'єктивної системи оцінки персоналу знижує ефективність цієї роботи, рівень вірогідності одержуваної інформації і, відповідно, якість прийнятих кадрових рішень. Це підтверджує необхідність і актуальність розробки моделі системи оцінки персоналу, визначення взаємодії та взаємозалежності оцінних процедур, видів оцінки тощо.

Таким чином, результати аналізу щодо процедур оцінки працівників у готелі «Президент» дозволяють зробити певні узагальнення, що стосуються практичного досвіду оцінки персоналу, а саме:

- оцінка працівників є недостатньо методично обґрунтованими;
- відсутній механізм інтеграції системи періодичної оцінки ефективності діяльності персоналу в процес управління рестораном;
- посилення конкурентної взаємодії на ринку готельних послуг актуалізує процес прискореного обґрунтування системи інтегрованої оцінки персоналу у готелі «Президент».

Для остаточної оцінки організації управління персоналом проаналізуємо анкету для споживачів даного підприємства ресторанного господарства, яке проводилось з метою дослідження рівня обслуговування персоналом. Було опитано 25 осіб, які оцінювали персонал за такими показниками (табл. 2.20).

Відповіді респондентів щодо привітності персоналу даного підприємства ресторанного господарства свідчать, що більшість споживачів оцінюють привітність персоналу відмінно та задовільно. Загальне враження споживачів отримало оцінку відмінно – 72% опитаних. Отже, у готелю «Президент» працює привітний та ввічливий персонал.

*Таблиця 2.12*

**Думка споживачів щодо якості роботи персоналу готелю  
«Президент», %**

Показники рівня обслуговування	Оцінка		
	Відмінно	Задовільно	Незадовільно
Ставлення до споживачів	72	12	16
Рівень професіоналізму	88	8	4
Оперативність	96	4	
Компетентність	68	24	8

Загальне враження від персоналу отримало оцінку відмінно від більшості респондентів – 68% опитаних. Проте споживачі загальному враженні від персоналу поставили оцінку задовільно – 24%, а незадовільно – 8% опитаних споживачів. Керівництву потрібно звернути увагу більше на компетентність офіціантів, тим самим підвищити рівень кваліфікації свого персоналу. Це в

котрий раз підтверджує, що на даному підприємстві ресторанного господарства потрібно формувати стратегію оцінки персоналу.

Відповіді респондентів щодо оперативності персоналу готелю «Президент» свідчать, що загальне враження від оперативності персоналу оцінено відмінно, так вважають 96% опитаних споживачів. Проте незадовільно було оцінено оперативність бармена – 8% опитаних споживачів. З наведеної таблиці нижче видно, що керівництву потрібно удосконалити роботу готелю.

Виявлено, що менеджмент готелю «Президент» працює за старими методами управління персоналом, оцінки якості його роботи.

Виявлено (за результатами анкетування) найбільш гострі проблеми політики щодо персоналу, які полягають у такому: недосконалості системи оцінки персоналу, матеріального і морального стимулювання, підбору і найму персоналу, відсутності об'єктивних критеріїв оцінки, вимог до посад та кадрового резерву; необізнаності персоналу щодо політики підприємства; невизначеності складу компетентностей.

Виявлено необхідність удосконалення організації управління персоналом в контексті управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності. Неефективна кадрова політика не забезпечує формування необхідних, для розвитку підприємства, компетентностей персоналу.

За результатами анкетування визначено пріоритетні напрями кадрової політики підприємства: підвищення заробітної плати, удосконалення системи матеріального і морального стимулювання, поліпшення умов праці, удосконалення операційного оснащення робочих місць, забезпечення оцінки персоналу шляхом планування підвищення кваліфікації, перепідготовки, планування кар'єри, вирішення соціально-побутових проблем, формування відносин партнерства, колективізму та взаємної поваги.

Тепер побудуємо матрицю SWOT-аналізу готелю "Президент", яка представлена у табл. 2.13, рис. 3.4.

Таблиця 2.13

## Перелік сильних і слабких сторін готелю "Президент"

№ з/п	Аспект внутрішньо-го середовища	Сильні сторони	Оцінка впливу фактора на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка впливу фактора на підприємство, у балах
1	Організація управління	1.1 Ефективна організаційна структура 1.2 Наявність чітких цілей розвитку 1.3 Наявність чіткого управлінського контролю	2 3 2	1.1 Відсутність чітких стратегій розвитку підприємства 1.2 Відсутність чітко розроблених стратегічних альтернатив	3 2
2	Маркетинг	2.1 Власний відділ маркетингу 2.2 Ефективна організація збуту 2.3 Займається конкурентним бенчмаркінгом 2.4 Добра система контролю якості	3 3 2 2	2.1 Недостатня реклама 2.2 Недосконала система каналів дистрибуції	3 2
3	Персонал	4.1 Висока компетентність спеціалістів 4.2 Висока продуктивність праці	2 3	4.1 Плинність кадрів 4.2 Зниження кваліфікації персоналу 4.3 Недостатньо високий рівень обслуговування	1 3 3
4	Фінанси	5.1 Високий фінансовий потенціал 5.2 Збільшення розміру прибутку 5.3 Переваги в сфері витрат 5.4 Збільшення фонду оплати праці	3 3 2 3	5.1 Недоліки в ціновій політиці	

		<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості:</b> 1. Рівень доходів населення України 2. Нововведення в області менеджменту 3. Нововведення в області технології обслуговування 4. Нововведення в області створення продукту 5. Забезпеченість діяльності підприємства Законодавчими Актами України. 6. Збільшення кількості іноземних споживачів 7. Зростання попиту на послуги готелю 8. Збільшення завантаження готелю	<b>Оцінка</b> 3 3 3 3 3 3 3 3	<b>Загрози:</b> 1. Нестабільна фінансова ситуація в країні 2. Рівень податкових ставок 3. Високий темп інфляції 4. Збільшення чисельності населення за рахунок приїжджих заробітчан 5. Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища в Києві) 6. Соціальні умови життя 7. Жорсткий стан конкурентної боротьби в сфері готельних послуг 8. Постійне зростання числа активних конкурентів 9. Постійне застаріле коло постачальників	<b>Оцінка</b> -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3 -3
		<b>Внутрішнє середовище</b>				
<b>Сильні сторони:</b> 1. Наявність кількісного та якісного складу працівників 2. Укомплектованість штату 3. Відомий бренд 4. Висока продуктивність праці 5. Високий фінансовий потенціал 6. Прибуткова діяльність 7. Персонал з тривалим досвідом роботи у сфері готельного господарства	<b>Оцінка</b> 3 3 3 3 3 3 3	1. Можливість здійснення нововведень в технології обслуговування та створення продукту за рахунок збільшення доходів підприємства. 2. Зростання прибутку за рахунок збільшення кількості іноземних споживачів. 3. Удосконалення цілей за рахунок нововведень. 4. Зростання попиту за рахунок ефективної маркетингової політики. 5. Збільшення завантаження та попиту за рахунок ефективної організації збуту.	1. За рахунок наявності відділу маркетингу провести дослідження конкурентів та постачальників, що значно полегшить конкурентну боротьбу для готелю, та дасть можливість виявити нових партнерів. 2. За рахунок зростання фонду оплати праці покращуються соціальні умови життя персоналу. 3. За рахунок збільшення доходу можливе придбання нового екологічного обладнання та устаткування, що мінімізує негативний екологічний вплив з боку підприємства.			
<b>Слабкі сторони:</b> 1. Відсутність чітких стратегій розвитку професійного персоналу 2. Зниження рентабельності підприємства 3. Зниження соціальних та заохочувальних виплат 4. Зниження кваліфікованості персоналу 5. Скорочення обсягів надання послуг 6. Недоліки в організації оплати праці 7. Висока плинність кадрів 8. Низькі стимули до розвитку професійної компетенції	<b>Оцінка</b> 3 3 3 3 3 1 1	1. За рахунок нововведень в технології обслуговування підвищення рівня обслуговування. 2. За рахунок нововведень в створенні продукту підвищення якості послуг. 3. Нововведення в області менеджменту допоможуть визначити чіткі стратегії розвитку підприємства. 4. Зростання попиту на послуги готелю сприятиме покращенню рекламної кампанії. 5. Збільшення кількості іноземних споживачів змусить керівництво набирати кваліфікований персонал.	1. Збільшення чисельності населення за рахунок приїжджих заробітчан (сезонних працівників) породжує високу плинність кадрів. 2. Нестабільна фінансова ситуація в країні породжує певні недоліки, невизначеність в ціновій політиці готелю. 3. Низька якість послуг та недостатньо високий рівень обслуговування за умов жорсткої конкуренції значно знижують позиції готелю на ринку послуг. 4. Низькі соціальні умови життя породжують неможливість навчання, що призводить до зниження кваліфікованості майбутнього персоналу.			

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу готелю «Президент»

Після проведення SWOT – аналізу можна зробити наступні висновки та внести пропозиції. Готель "Президент" має значну кількість сильних сторін, а також порівняно невелику кількість слабких сторін. На основі проведеного аналізу, можемо запропонувати наступні пропозиції щодо подальшого розвитку готелю: створення позитивного іміджу компанії і створення стандартів якості для закладу; впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу; щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування; збільшення додаткових послуг; зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів; скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування; укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищимо попит на послуги.

Усі вказані аспекти так чи інакше пов'язані із персоналом. Зважаючи на виявлені проблеми в управлінні персоналом, вважаємо за доцільне обґрунтувати можливість передачі функцій роботи з персоналом на аутсорсингову компанію.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГУ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1. Обґрунтування програми розвитку аутсорсингу готелю

Для підвищення конкурентоспроможності готелі використовують стратегію спеціалізації, інтенсифікуючи і концентруючи зусилля на основному виді діяльності – готельних послугах. В даний час в готельному бізнесі простежується тенденція відмови від стратегії диверсифікації, яка передбачає виділення частини ресурсів на інші види діяльності, які відрізняються від основного роду занять, в результаті чого розширюється сфера бізнесу.

Найбільш помітною стала тенденція застосування технологій аутсорсингу, де готелі активно позбуваються від побічних бізнесів і неосновних видів діяльності, концентруючи зусилля тільки на готельних послугах.

Аутсорсинг управління персоналом (HRO – Human Resources Outsourcing) набирає значної популярності в умовах становлення інформаційної економіки. При цьому на аутсорсинг частіше передаються процеси пов'язані з пошуком та підбором співробітників, набагато рідше – процеси кадрового адміністрування та розрахунку заробітних плат [4].

Аутсорсинг управління персоналом – це форма господарських взаємовідносин між замовником та виконавцем, при яких замовник концентрується на основних видах діяльності, а функцію в області управління персоналом і відповідальність за її ефективність передає професійному виконавцю (аутсорсеру), який спеціалізується в області управління персоналом і володіє відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, на довгостроковій контрактній основі, з метою підвищення якості, зниження витрат, зменшення часу виконання HR-процесів і отримання конкурентних переваг [6].

До основних переваг HR-аутсорсингу відносять наступні [4]:

1. Дозволяє зосередити зусилля на основних напрямках (функціях) бізнесу і сфокусуватися на задоволенні потреб клієнтів і розвиткові технологій;
2. Забезпечує професійний підхід при підборі кадрів і з надання послуг з кадрового обліку компанії (в т.ч. професійну підтримку в формі консультацій щодо управління персоналом, кадрового обліку, трудового законодавства);
3. Знижує собівартість функцій, що передаються аутсорсеру, які останній здійснює дешевше завдяки ефекту масштабу завдяки одночасному виконанню однотипних операцій для багатьох клієнтів (наприклад, відсутні витрати на підбір персоналу, адаптацію, навчання штатних працівників).
4. Дозволяє компанії скористатися ресурсами, доступ до яких за інших умов був би неможливий, наприклад, при створенні нової компанії (замовник має можливість вибрати саме тих аутсорсерів, які володіють найбільшим досвідом в даній області, таким чином покращити свою репутацію і збільшити вартість бренду в результаті більш якісного обслуговування своїх клієнтів сторонньою спеціалізованою організацією);
5. Дозволяє компанії гнучко реагувати на зміни на ринку і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання) та ін.;
6. Замовник зберігає необхідний ліміт штатних одиниць, при цьому зберігаючи або збільшуючи свої трудові ресурси в аутсорсинговій формі;
7. Послуги надаються безперервно (не впливають відпустки, звільнення, лікарняні, внутрішні суміщення і т.д.) Або ж за гнучким графіком;
8. Відсутність потреби в атестації кожного робочого місця;
9. Виключення ризику судових позовів до роботодавця з боку працівників.
10. Послуги аутсорсерів коштуватимуть дешевше, ніж сукупна заробітна плата працівників відділу продажів;
11. Виключається ймовірність прийняття до штату працівників з продажів низької кваліфікації, що тягне за собою додаткові матеріальні витрати;
12. Значна економія часу;
13. Юридичне закріплення договором всіх прав, обов'язків та відповідальності сторін.



Практика показує, що використання аутсорсингу дозволяє скоротити витрати компанії на HR-функції на 10–20% [22]. Отже, аутсорсинг в області управління персоналом (HR-аутсорсинг) дозволяє перетворити фіксовані витрати на змінні, а також перенаправити інвестиційні потоки в більш важливу для підприємства діяльність. Це сприятиме не тільки підвищенню якості й ефективності бізнес-процесів, перетворенню частини постійних витрат у змінні, зростанню рівня прибутковості, а й підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Окрім економічно-технологічних переваг, HR-аутсорсинг для готелю має переваги управлінські: можливість зосередження уваги та ресурсів на більш якісному виконанні інших операцій ланцюга створення вартості: матеріальному постачанні, виробництві, зберіганні та реалізації готельного продукту.

Ще однією важливою тенденцією розвитку українського ринку аутсорсингу в області управління персоналом є підвищення вимог клієнтів до якості послуг, які вони купують. Наприклад, не всі компанії були задоволені співпрацею із зовнішніми постачальниками послуг з навчання персоналу, і в 2009 році скоротили свої бюджети, змістивши акцент на внутрішні програми навчання. У керівництва підприємства буде більше часу для прийняття ефективних рішень, контролювання процесів, моніторингу процесу реалізації тактичних й стратегічних цілей підприємства. Крім того, аутсорсинг сприятиме усуненню низки можливих проблем з персоналом: недостатній рівень кваліфікації, відсутність через хворобу, раптове звільнення чи потреба у відпустці ключових співробітників, конфліктні ситуації, тощо).

За даними дослідників [15], якщо в 2009 році аутсорсинг в області управління персоналом тією чи іншою мірою використовували 43% компаній – учасників дослідження, то в 2010 році – вже 46%. При цьому головною послугою аутсорсинга лишається рекрутмент персоналу. Отже, спостерігається незначна тенденція до збільшення у світі користувачів HR-аутсорсингових послуг. Це підтверджує і дослідження Global Industry Analysts 2011, згідно якого у всьому світі ринок HR-аутсорсингу впевнено зростає і досягне 162 млрд. дол. до 2015 року (де аутсорсинг розрахунку заробітної плати буде найважливішим

компонентом) [3]. Як бачимо, цей прогноз дещо відрізняється від попереднього, оскільки лідируючі позиції пророкуються аутсорсингу розрахунку заробітної плати, а не рекрутменту персоналу. Найактивніше ця тенденція розвивається в регіоні Europe-Middle East-Africa (EMEA), де 42% компаній підтвердили готовність віддати на аутсорсинг від 25 до 100% своїх потреб в області управління персоналом. В той же час, 81% компаній в Північній та Південній Америках (Americas) згодні передати зовнішнім консультантам не більше чверті своїх потреб в області управління персоналом. Там найчастіше на аутсорсинг виділяють управління соціальним пакетом, а найрідше – тренінги. Що ж стосується Азіатсько-Тихоокеанського регіону (APAC), то там ця цифра становить 75%. В цьому регіоні компанії неохоче віддають на аутсорсинг розрахунок заробітної плати, проте готові активно залучати зовнішніх консультантів до формування структури компенсацій. Крім того, як показують результати дослідження Kelly Services за 2010 р. [2], у світі зростає кількість компаній, які готові частково/повністю передати на аутсорсинг функції з управління персоналом. На сьогодні у світі передача функції з HR-аутсорсингу виглядає наступним чином (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Передача функції з управління персоналом на аутсорсинг, % [4]**

Результати дослідження, проведеного міжнародним холдингом “Kelly Services” в 2010р., показують, що в світі зростає кількість компаній, готових

частково або повністю передати на аутсорсинг HR-функції. При цьому найчастіше на аутсорсинг передають функцію рекрутменту (69% респондентів), потім ідуть такі послуги, як розрахунок зарплат (54%), управління соцпакетами (26%), тренінги (24%), адміністрування HR-модуля корпоративної інформаційної системи (16%), формування структури компенсацій (8%), кар'єрний менеджмент (4%) (рис.3) [8]. Але, як зазначають експерти компанії “Intercomp Global Services Україна”, якщо під час кризи HR-аутсорсинг трохи уповільнив темпи зростання, то сьогодні аутсорсинг продовжує розвиватися. За даними “Intercomp Global Services Україна” та інших аналітиків, його чекає стабільне зростання (близько 15% щороку).

В нашій країні найбільш запитуваними видами аутсорсингу в області управління персоналом можна вважати послуги з рекрутингу, кадрового діловодства і розрахунку заробітної плати. В цілому тенденції розвитку HR-аутсорсингу в Україні відстають від загальносвітових на 10-15 років. Тобто, якщо у світі мова зараз йде про знаходження балансу між аутсорсингом та інсорсингом, то в нашій країні очікується розширення сфери застосування аутсорсингу в області управління персоналом.

Загалом же, якщо торкнутися ефективності використання аутсорсингу в області управління персоналу, то нещодавнє дослідження «Фінансової газети» з дослідження вартості послуг аутсорсингу розрахунку заробітної плати з реалізацією її розрахунку всередині компанії показало, що для більшості компаній, в штаті яких налічується не більше 1500 працівників, аутсорсинг розрахунку заробітної плати починає приносити прибуток вже через рік після старту проекту [1]. А для невеликих підприємств вигода від застосування аутсорсинга дійсно виявилася обернено пропорційною розміру компанії – чим менша організація, тим більше вона економить на підтримці розрахунку заробітної плати, працюючи за моделлю аутсорсинга. Згідно проведеної оцінки, повернення інвестицій (ROI) для невеликих підприємств зі штатом до 100 працівників становить близько 60% уже в перший рік застосування аутсорсинга. Безумовно, що такий показник є досить вагомим доказом на користь

використання HR-аутсорсинга, як способу економії коштів в часи економічної нестабільності.

Крім того, при такій співпраці необхідно враховувати той факт, що весь персонал, який надається для надання послуг в готель, є офіційно працевлаштованим в аутсорсингової компанії (а значить, відповідні податкові відрахування до Державного бюджету і до Пенсійного фонду за своїх співробітників платить аутсорсингова компанія).

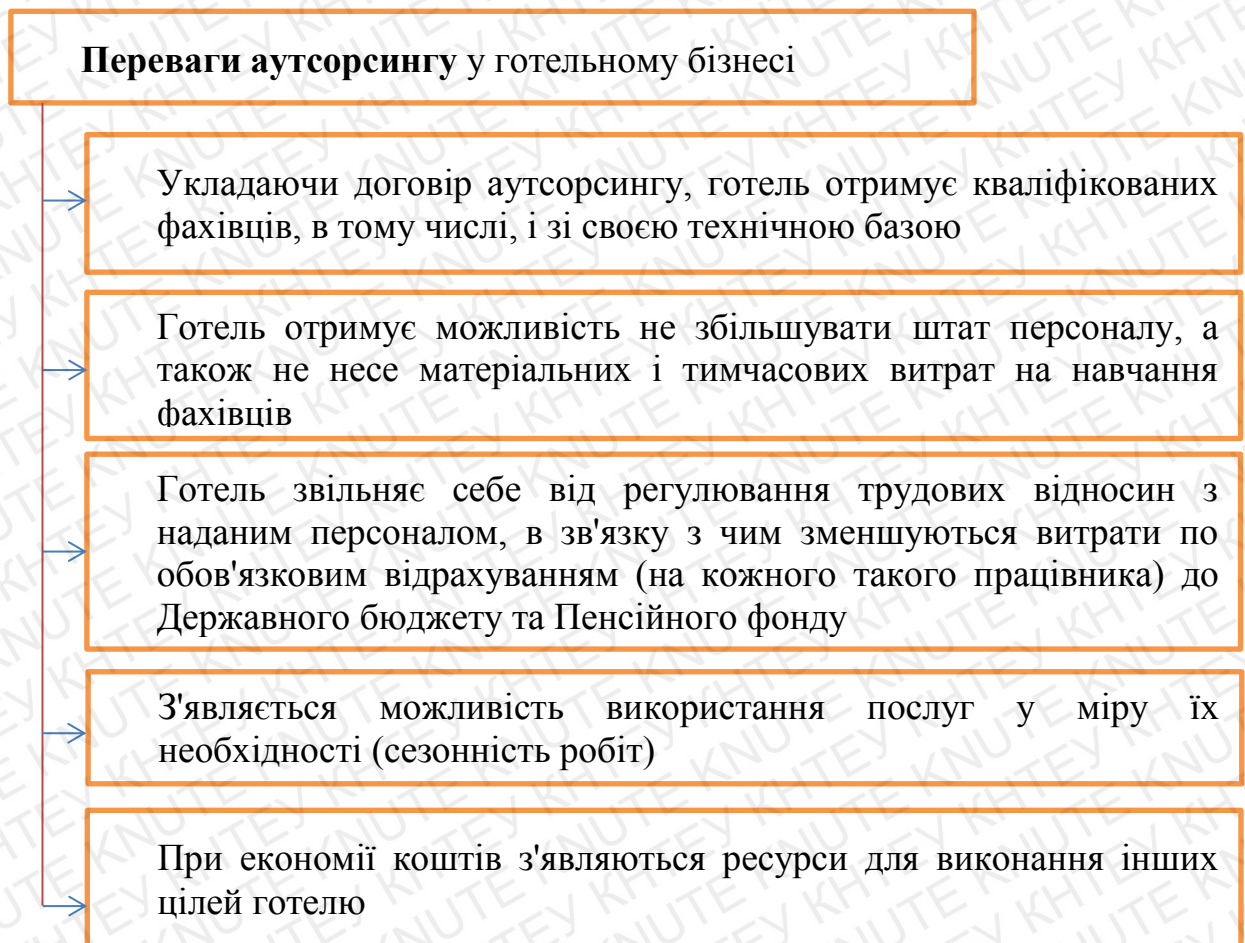


Рис. 3.2. Переваги аутсорсингу у готельному бізнесі

Разом з тим, керівництву готелю потрібно враховувати можливі загрози, які може викликати залучення аутсорсерів, оскільки економічно необґрунтоване використання аутсорсингових послуг може завдати підприємству значних збитків. Серед основних недоліків аутсорсингу визначимо:

- відсутність законодавчого регулювання аутсорсингової діяльності;
- втрата контролю над бізнес-процесами, що передано на аутсорсинг;

- залежність рентабельності підприємства від ступеня ефективності роботи аутсорсера;
- зростання цін на послуги аутсорсерів;
- можливість розірвання угоди або банкрутства аутсорсингової фірми;
- ризик невиконання умов конфіденційності.

### Недоліки аутсорсингу у готельному бізнесі

Відсутність поняття «аутсорсингу» на законодавчому рівні

Психологічний фактор: не кожна організація може довірити відомості конфіденційного характеру аутсорсингової компанії (особливо якщо це надання бухгалтерських послуг)

Наявність невеликої кількості важелів управління на такий персонал, що може вплинути на якість надаваних такими працівниками послуг

Рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової компанії може виявитися недостатнім для надання необхідних в готелі послуг

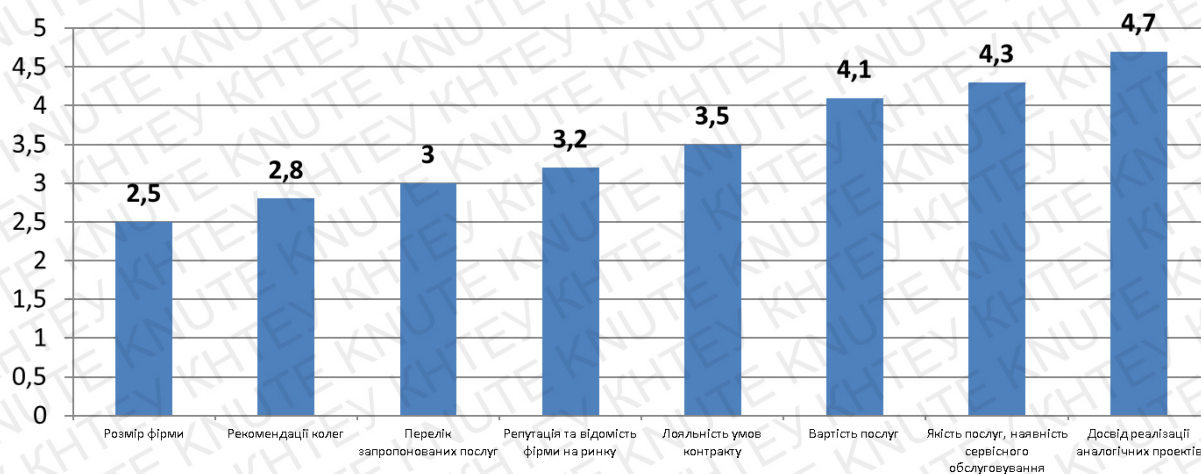
Рис. 3.3. Недоліки аутсорсингу у готельному бізнесі

В кінцевому результаті, якщо готель уклав договір на надання таких послуг, завжди необхідно бути готовим до можливих претензій з боку контролюючих органів, але їх можливо уникнути в разі, якщо документи оформлені відповідно до чинного законодавства і підтверджують надання послуг з надання персоналу.

Підтвердженням виконання сторонами договірних зобов'язань, вважаються первинні документи, які свідчать про наявність результатів у вигляді наданих послуг (надання персоналу аутсорсингової компанії готелю або готелі). Такими документами можуть бути: акт прийому-передачі послуг або будь-який інший документ, який підтверджує фактичне надання послуги.

Для нівелювання зазначених загроз, готелю потрібно ретельно обирати аутсорсингову компанію та уважно аналізувати всі пункти договору перед його підписанням. Як показує практика, на першому місці серед чинників, що

визначають критерії вибору аутсорсера, є досвід успішної реалізації аналогічних проектів і рекомендації колег. Мінімізації рівня ризику для готелю сприятиме дотримання правил вибору аутсорсингової фірми (табл. 3.3).



**Рис. 3.3. Оцінка важливості чинників вибору аутсорсингової фірми [6]**

*Таблиця 3.1*

**Чинники впливу на вибір аутсорсингової компанії [36]**

Чинник	Зміст
1. Довіра	Ступінь досвідченості (кількість клієнтів, термін роботи)
2. Надійність	Рівень конфіденційності та задоволення вимог клієнтів
3. Гнучкість	Відхід від шаблонів та корегування роботи в залежності від вимог клієнта
4. Компетентність	Досвідченість аутсорсера у видах економічної діяльності замовника
5. Ціна	Рівень цін на послуги, можливість знижок
6. Термін взаємодії	Готовність аутсорсера скласти контракт на довготривалий період
7. Умови договору	Договір повинен бути взаємовигідним та юридично закріпити права, обов'язки, терміни виконання й відповідальність сторін

Крім того, для нівелювання загроз аутсорсингу у готельному бізнесі підприємству необхідно звернути увагу на такі чинники:

1. Правильність визначення процесів, які передаються на аутсорсинг. Досвід аутсорсингових відносин потрібно починати не з основних бізнес-процесів, а з допоміжних, в яких працівники готелю поступаються професійними навичками аутсорсерам.

2. Ефективність партнерських відносин. Потрібне чітке розуміння цілей та стимулювання зацікавленості сторін у кінцевому результаті.

3. Юридичне оформлення відповідальності. В договорі має бути прописано відповідальність за результат.

Для ефективної співпраці, важливим є питання тривалості договору. Довготривалі договори аутсорсингу: забезпечують стабільність і послідовність виконання послуг, передбачають вигідніші ціни, знижки, стимулюють впровадження інновацій аутсорсерами, якщо вони розраховують на тривалий термін взаємодії. Разом з цим, довготривалі договори аутсорсингу можуть зробити підприємство-замовника занадто залежним від постачальника послуг, а аутсорсера менш гнучким і чутливим до потреб замовника. В свою чергу договори, які складаються менше ніж на п'ять років надають можливість замовнику змінювати аутсорсера на більш ефективного та стимулюють аутсорсера до більш якісної роботи, щоб не втратити замовника. Отже, при відсутності досвіду аутсорсингу доцільно заключати договір з постачальником аутсорсингових послуг на 1-2 роки. Існує також практика сезонних угод, метою яких є отримання необхідних ресурсів на короткий термін. За відсутності негативних ситуацій, договір можна переоформити на більш довготривалий період [19].

Проведене дослідження, на прикладі зарубіжних підприємств, що стали світовими брендами, показало ефективність аутсорсингу. До послуг зовнішніх фахівців слід звертатися щодо виконання тих бізнес-процесів, по яких працівники готелю поступаються професійними навичками аутсорсерам. При застосуванні аутсорсингу готельним підприємствам потрібно правильно обрати аутсорсера, юридично оформити відповідальність за результати роботи та підтримувати ефективність партнерських відносин. Звернення до зовнішніх фахівців на етапах вивчення попиту та дослідження й розробки моделей сприятиме зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності продукції/послуг готельного підприємства.

### 3.2. Пропозиції щодо впровадження аутсорсингу у готелі на «Президент»

Для готельного бізнесу велике значення має якість роботи персоналу закладу. Для отримання високого результату персонал різного рівня повинен мати досить чітку диференціацію по виконанню вимог до роботи, навчання та оплати співробітників.

Головним критерієм поділу рівня роботи в компанії буде наявність або відсутність безпосереднього контакту з відвідувачами готелю. Так, якщо покоївки, адміністративний персонал, офіціанти, кухарі, як правило, повинні знаходитися в штаті компанії як носії основного корпоративного іміджу і стилю, то вихід решти, «невидимого», другорядного персоналу за штат фірми для передачі функцій компанії-аутсорсеру представляється вельми вигідним і логічним [29].

На ринку аутсорсингу для сфери готельно-ресторанного бізнесу представлено декілька суб\*єктів. Ми пропонуємо звернутися до послуг «Johnny Worker» - аутсорсинг персоналу у Києві та по Україні з 2017 року. Запорукою успішної роботи з відвідувачами в готелі, ресторані, кафе або в кейтеринговій компанії є персонал. Компанія надає послуги доукомплектування команд досвідченими фахівцями під час сезонних навантажень, великих заходів або у період заміни персоналу. Компанія «Johnny Worker» може запроопнувати аутсорсинг персоналу «HoReCa»: кухар, кондитер, пекар, піцейола, мангальник, хінкальник, клінінг, хостес, посудомойниця, комплектувальник, кальяник, офіціант, бармен, раннер, стюаринг.

Послуги «Johnny Worker»:

- У готелі будуть працювати співробітники, яких не потрібно включати в постійний штат, яких можна залучати при необхідності, самостійно регулюючи обсяги робіт і терміни виконання.
- Відповідає за підбір, контроль виходу на зміну, оперативну заміну, залучення додаткових робітників у піки навантажень.



- Термінове надання персоналу «на зараз».
- «Посилення» якісного складу трудових ресурсів готелю персоналом аутсорсера завчасно.
- Наявність бригадира при замовленнях персоналу від 10 осіб.
- Співробітники забезпечені житлом, формою та гідною оплатою послуги.
- Великий і актуальний кадровий резерв різноробочих і кваліфікованого персоналу.
- Високі стандарти роботи, які перевищують вимоги і потреби замовника.

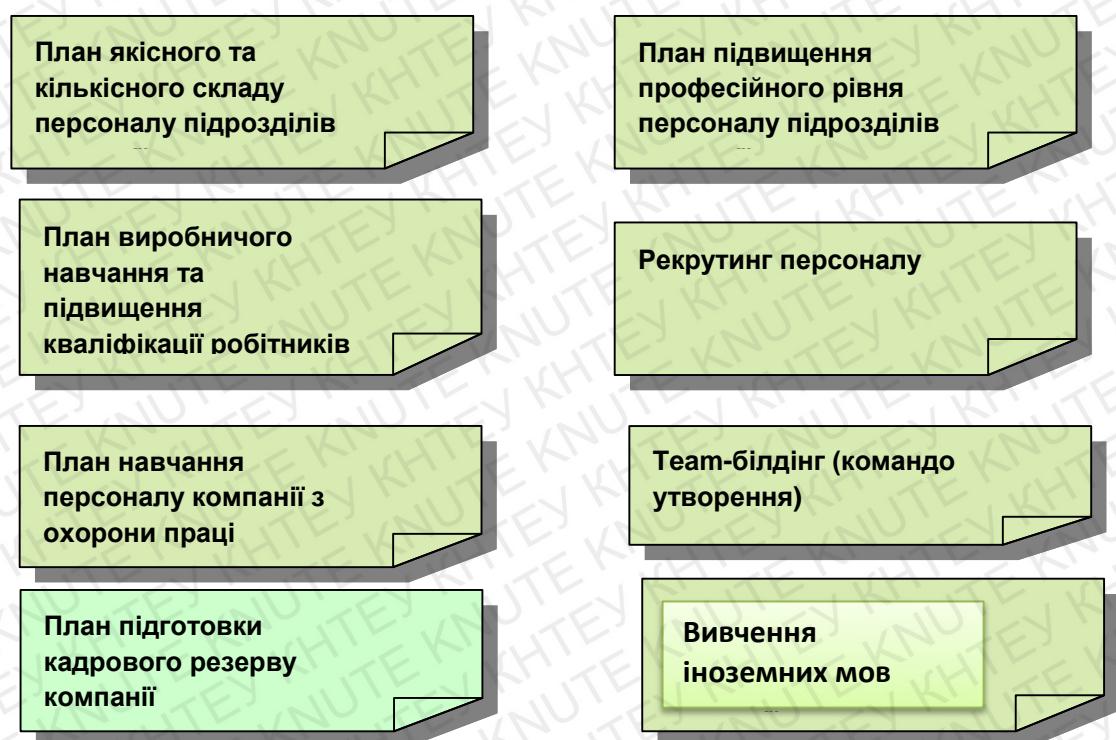


Рис. 3.4. Напрями реалізації HR-аутсорсинга для готелю «Президент»

Таким чином, аутсорсинг персоналу робить трудові ресурси компанії більш мобільними, не збільшуючи при цьому штат підприємства, знижуються витрати компанії на кадрове діловодство і бухгалтерію, зникає ряд непрямих витрат на оренду приміщення для нових співробітників, закупівлю нової техніки і програмного забезпечення, при цьому фірма одержує можливість зосередитися на своєму основному бізнесі.

## ВИСНОВКИ

Аутсорсинг – дієвий інструмент внесення змін до способу ведення бізнесу на світовому ринку, як на локальному рівні, так і глобально, зберігаючи за собою позиції зростання протягом останніх десятиліть.

Встановлено, що у 2019 та 2020 роках на підприємстві спостерігалось різкий спад чистого доходу від реалізації через вплив нокдауну та карантинних обмежень від COVID-19: у 2019 році показник знизився майже на 60% порівняно з 2018 роком, а у 2020 році спостерігається незначне зростання лише на 10%. За 2019 рік рівень рентабельності діяльності підприємства має тенденцію до суттєвого зниження до -3,1%, при незначному зменшенні розміру збитку у 2020 р. до 2,0%. Аналіз фінансових показників свідчить, що підприємство ще не оговталось від впливу пандеміє коронавірусу на сферу готельно-ресторанного бізнесу. Отже, як бачимо з проведеного аналізу показників діяльності готелю, збитки підприємства, незважаючи на кризові явища, є досить незначними.

У ході аналізу кількісного та якісного складу персоналу було виявлено, що відсутня стійка позитивна тенденція щодо поліпшення саме якісного складу персоналу. Також було виявлено, що на підприємстві відсутній професійний розвиток персоналу.

Виявлено, що менеджмент готелю «Президент» працює за старими методами управління персоналом, оцінки якості його роботи.

Виявлено (за результатами анкетування) найбільш гострі проблеми політики щодо персоналу, які полягають у : недосконалості системи оцінки персоналу, матеріального і морального стимулювання, підбору і найму персоналу, відсутності об'єктивних критеріїв оцінки, вимог до посад та кадрового резерву; необізнаності персоналу щодо політики підприємства; невизначеності складу компетентностей.

Виявлено необхідність удосконалення організації управління персоналом в контексті управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності. Неєфективна кадрова політика не забезпечує

формування необхідних, для розвитку підприємства, компетентностей персоналу.

За результатами анкетування визначено пріоритетні напрями кадрової політики підприємства: підвищення заробітної плати, удосконалення системи матеріального і морального стимулювання, поліпшення умов праці, удосконалення технічного оснащення робочих місць, забезпечення оцінки персоналу шляхом планування підвищення кваліфікації, перепідготовки, планування кар'єри, вирішення соціально-побутових проблем, формування відносин партнерства, колективізму та взаємної поваги.

Усі вказані аспекти так чи інакше пов'язані із персоналом. Зважаючи на виявлені проблеми в управлінні персоналом, вважаємо за доцільне обґрунтувати можливість передачі функцій роботи з персоналом на аутсорсингову компанію.

Запропоновано готелю «Президент» запровадити аутсорсинг управління персоналом (HRO – Human Resources Outsourcing). При цьому, аутсорсеру запропоновано взяти під котноль питання щодо управління персоналу, зокрема: план якісного та кількісного складу персоналу підрозділів, план виробничого навчання та підвищення кваліфікації робітників, план навчання персоналу з питань охорони праці, вивчення іноземних мов, рекрутмент, план підготовки кадрового резерву, командування.

Аутсорсинг персоналу робить трудові ресурси компанії більш мобільними, не збільшуючи при цьому штат підприємства, знижуються витрати компанії на кадрове діловодство і бухгалтерію, зникає ряд непрямих витрат на оренду приміщення для нових співробітників, закупівлю нової техніки і програмного забезпечення, при цьому фірма одержує можливість зосередитися на своєму основному бізнесі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // European Management Journal. 2000. –Vol. 18 (3).– P. 285–295.
2. Bryce D.J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value //European Management Journal, 1998.-Vol.16 (6).–P.635-643.
3. Central and Eastern European It Outsourcing landscape report 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iteraconsulting.com.ua/PageFiles/4041/Central\\_and\\_Eastern\\_European\\_It\\_Outsourcing\\_landscape\\_report\\_2011.pdf](http://www.iteraconsulting.com.ua/PageFiles/4041/Central_and_Eastern_European_It_Outsourcing_landscape_report_2011.pdf).
4. Exploring Ukraine It Outsourcing Industry 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://hi-tech.org.ua/wp-content/uploads/2012/08/Exploring\\_Ukraine\\_-\\_It\\_-\\_Outsourcing\\_-\\_Industry2012.pdf](http://hi-tech.org.ua/wp-content/uploads/2012/08/Exploring_Ukraine_-_It_-_Outsourcing_-_Industry2012.pdf).
5. HR-аутсорсинг: обзор тенденций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.It-pulse.com.ua/>.
6. HR-аутсорсинг: обзор тенденций [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://job.ukr.net/articles/hr-autsorsing-obzor-tendencij/>
7. IT-аутсорсинг в Украине: перспективы и надежды [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/it-autsorsing-v-ukraine-perspektivy-i-nadejdy-117224>.
8. Marcinrowska E. Outsourcing w zarzadzie - niufirma / E. Marcinrowska // Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. Kwartalnik Akademii Gorniczo-Hutniczej. Uczelniane wydawnictwo naukowo-dydaktyczne. - Krakow, 2005. - T. 5. - Zeszyt 2-3. – S. 338.
9. What is 1PL,2PL,3PL and 4PL Logistics? Rasvimk. 2013. URL: <http://rasvimk.blogspot.com/> (дата звернення: 20.06.2021)
10. Адамов Н. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга / Н. Адамов, А. Кириллова // Финансовая газета. – 2009. – No 15.
11. Аутсорсинг – за и против. URL: <http://www.sib-paritet.ru/story/business/27-autsorsing-za-i-protiv>.

12. Аутсорсинг и деловой туризм: время – деньги. URL: [http://www.italynews.ru/material\\_4859.html](http://www.italynews.ru/material_4859.html).
13. Аутсорсинг персонала как составляющая бизнес-стратегии компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ancor.ru/company/press/in\\_the\\_press/article/articleid/1702/](http://www.ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/1702/)
14. Аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу: схема зручна податкової економії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://modernnews.rv.ua/news/a-427.html>
15. Аутсорсинг: преимущества и недостатки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2004/10/06/autsorsing\\_preimushhestva\\_i\\_nedostatki.html](http://www.elitarium.ru/2004/10/06/autsorsing_preimushhestva_i_nedostatki.html)
16. Батракова К. Весь производственный цикл на аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://svoya-shveyka.ru/shveinye-tehnologii/ves-proizvodstvennyj-cikl-na-autsorsing.html>
17. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений; пер. с англ. В. Денисова. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.
18. В Украине каждая пятая компания использует аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biznesgid.com.ua/articles/15.09.10/13767.html>
19. Дергачова В. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні В. В. Дергачова, Д. В. Острове́рха // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». - 2017. - № 14. - С. 93-99. [Електронний ресурс] / - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2017\\_14\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_16)
20. Дергачова В.В., Острове́рха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. С. 95–97.
21. Дідух О.В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. Інноваційна економіка. 2013. № 3(41). С. 128–131.
22. Думная н. н. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса/ н. н. Думная,

Д. В. черемисин [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://do.gendocs.ru/docs/index-128403.html#3775981>.

23. Жданов А.Ю. Корпоративний аутсорсинг як форма реструктуризації компанії / А.Ю. Жданов // *Економіка управління*. – 2008. – № 6(38). – С. 168–171.
24. Загородній А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // *Фінанси України*. – 2009. – № 9. – С. 87-97. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2009\\_9\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_9_10)
25. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // *Фінанси України*. – 2009. – № 9. – С. 87–97.
26. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2009. № 9(166). С. 87–97.
27. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / О. Зозульов, О. Микола // *Економіка України*. – 2009. – № 8. – С. 16–24.
28. Карлін М.І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М.І. Карлін, О.В. Борисюк // *Демографія і соціальна економіка*. – 2011. – № 1(15). – С. 96–102.
29. Коняева А. Аутсорсинг в Україні: вчора, сьогодні, завтра [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession &op=view&id=247>.
30. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. *Товари і ринки*. 2011. № 2. С. 36–45.
31. Кулиняк І. Я. Тенденції розвитку світового ринку аутсорсингу / І. Я. Кулиняк, О. І. Глянцева // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2014. – Вип. 24.2. – С. 259-264. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)
32. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 213–217.
33. Логіненко Л.О., Фролова Ю.Ю. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. // *Менеджмент*. 2005. № 6(48). С. 15–25.

- 34.Любохинець Л.С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика // Любохинець Л.С. / Вісник Хмельницького національного університету 2011, No 6, Т. 1
- 35.Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу. Економічний простір. 2010. No 37. С. 216–222.
- 36.Портал Rabota.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2011/06/23/chuzhymi\\_rukami.aspx](http://rabota.ua/Info/Jobsearcher/post/2011/06/23/chuzhymi_rukami.aspx)
- 37.Розквіт аутсорсингу на фоні світового економічного спаду [ Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.recruiting.net.ua/agencyoffers/41-agencynews/2384-2009-06-04-07-45-57.html>
- 38.Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки [ Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/59689.doc.htm](http://www.nauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm)
- 39.Скакун Л.С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів. Міжнародний збірник наукових праць. 2015. No 3(15). С. 267–277.
- 40.Что такое аутсорсинг и чем он полезен для бизнеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pulse.com.ua/chtotakoe-outsorsing-i-chem-onpolezen-dlya-biznesa.html.it>.
- 41.Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський та український досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.translog.com.ua/archive/332/number18/print/1>.
- 42.Шимко О.В. Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності бізнесу. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvse/2010\\_2/27.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvse/2010_2/27.pdf) (дата звернення: 19.06.2021)

# ДОДАТКИ