

УДК 640.4:005.342  
DOI: 10.31866/2616-7468.2.2.2019.188211

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

*Олена Василенко,*  
кандидат педагогічних наук,  
Київський університет культури,  
Київ, Україна,  
terlen@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0003-4097-7476>  
© Василенко О., 2019

*Світлана Литвинець,*  
магістрант,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
svlitvinets@gmail.com  
© Литвинець С., 2019

**Актуальність досліджень** полягає у вирішенні нагальних питань розробки та впровадження напрямів аутсорсингу підприємствами індустрії гостинності в Україні, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та економічну ефективність галузі. **Мета досліджень.** Наукове обґрунтування доцільності використання механізмів аутсорсингу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності, а також особливостей використання аутсорсингу як інструменту інноваційного управління персоналом. **Методи.** Поєднують аналіз теоретичної основи поняття та проблематику практичного використання аутсорсингу в індустрії гостинності. Наукова новизна статті полягає в дослідженні європейського досвіду використання інструментів аутсорсингу в закладах гостинності та визначенні перспективи розвитку системного підходу управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні. **Висновки.** Проаналізовано ефективність використання технологій аутсорсингу. Запропоновано напрями вдосконалення інформаційної комунікації для підвищення ефективності використання аутсорсингу підприємствами сфери гостинності, а саме електронний ресурс для пошуку спеціалізованих компаній підбору персоналу для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** індустрія гостинності, ефективний аутсорсинг, інновації, аутсорсинг, управління, готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність підприємств.

### Актуальність проблеми

*Постановка проблеми.* Світовий досвід індустрії гостинності демонструє важливе значення аутсорсингу в рамках підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, що зумовлене покращенням якості наданих послуг, таких як маркетингові, технологічні і соціально-культурні, шляхом залучення спеціалізованих компаній та делегуванням визначених повноважень. Один із найважливіших чинників ефективності використання аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі – мінімізація виробничих витрат підприємства, оптимізація часу, а також зниження собівартості пропонованих послуг.

Технології аутсорсингу набули високого значення завдяки глобалізації господарської діяльності та використанню інноваційних технологій, що сприяє співпраці з компаніями різної спеціалізації, незважаючи на їх місце розташування, – ресторан в Україні користується послугами компанії зі США, готельні комплекси

високого рівня залучають висококваліфікованих спеціалістів із-за кордону, заклад гостинності в Європі користується ІТ-підтримкою української компанії.

В сучасних умовах підприємства готельно-ресторанної галузі постійно користуються інструментами аутсорсингу, але не досягають ефективності, що зумовлено браком інформації та наукових досліджень даної теми, а саме:

- шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- можливість залучення висококваліфікованого персоналу;
- механізми зменшення виробничих витрат;
- інноваційні напрями використання аутсорсингу.

*Стан вивчення проблеми.* Основні наукові дослідження щодо ефективності використання аутсорсингу в індустрії гостинності спрямовані на теоретичну складову поняття, практичне значення напрямів аутсорсингу майже не розкриті. Важливі питання застосування системного підходу управління готельно-ресторанними підприємствами розкрили в наукових працях С. Бурого (2014), М. Kucharski (2018) та інші.

*Невирішені питання.* Враховуючи активний розвиток інноваційних процесів у готельно-ресторанній галузі та економічному просторі в цілому, доцільно висвітлити такі питання, як інноваційні підходи використання аутсорсингу в готельно-ресторанних підприємствах, прогресивні методи підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства, стратегічне управління в індустрії гостинності.

### **Мета і методи досліджень**

*Мета статті* – наукове обґрунтування ефективності впровадження аутсорсингу як інноваційного методу управління в готельно-ресторанній галузі та його практичне використання як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств.

*Методологічною основою дослідження* є теоретичні засади використання технологій аутсорсингу, які розглядаються в контексті використання підприємствами його інноваційних механізмів, дослідження стратегічних методів управління підприємствами готельно-ресторанної галузі, аналіз практичного значення аутсорсингу в індустрії гостинності.

*Методи дослідження* – загальнонаукові системно-ситуаційні для розкриття змісту та сутності механізмів аутсорсингової діяльності в готельно-ресторанному бізнесі; інформаційно-логічне моделювання для дослідження структур та класифікацій аутсорсингової діяльності на підприємствах; статистичні і експертні методи обробки даних та методи прогнозування для виявлення сучасних тенденцій розвитку аутсорсингової діяльності в індустрії гостинності.

*Інформаційну базу дослідження* склали нормативна, законодавча база, статистичні дані, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, електронні ресурси, періодичні видання.

### **Результати дослідження**

Аутсорсинг – сучасна методологія створення високоефективних та конкурентоспроможних організацій в умовах жорсткої конкуренції трьох економічних центрів, утворених на початку 21 століття в світі, – США, Японії та Європи.

Дослідження механізмів аутсорсингу дозволяє виділити основну перевагу, що полягає у можливості зосередитися на ключових компетенціях підприємств та реалізувати ті завдання, які визначають успіх компанії на ринку і є ключовими факторами ефективності (Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.).

Готельно-ресторанні підприємства можуть обирати власні форми застосування аутсорсингу, а саме:

- повний аутсорсинг: готельно-ресторанне підприємство повністю передає певну функцію на виконання підрядній компанії;
- частковий аутсорсинг: підприємство передає частину своїх певних завдань;
- сумісний аутсорсинг: форма взаємодії, за якої замовник співпрацює одразу із кількома аутсорсерами;
- проміжний аутсорсинг: залучення фахівців до виконання основних бізнес-процесів туристичного чи готельного підприємства;
- трансформаційний аутсорсинг: залучення аутсорсера, який повністю реорганізовує діяльність закладу гостинності, створює нову базу знань і навичок, розробляє новий кінцевий продукт чи послугу.

Доцільно виділити прямий та опосередкований аутсорсинг.

Прямий аутсорсинг передбачає співпрацю безпосередньо з виконавцем послуг.

Опосередкований аутсорсинг характерний для випадків, коли аутсорсер бере на себе виконання частини виробничого циклу та надає послуги для основного підприємства.

На сьогодні конкуренція змушує вибирати правильну стратегію управління. На підприємства галузі гостинності впливає безліч факторів, включаючи витрати на виробництво та дистрибуцію, рівень інтеграції виробництва та капіталу, якість продукції, розвиток технологій, ефективна організація компанії та система управління. Раціонально використовуючи аутсорсинг, з'являється можливість впливати на фактори, які вирішують питання конкурентоспроможності.

Підтримуючи високий рівень конкурентоспроможності, компанії зберігають та збільшують свою частку на ринку, а також посідають сталі позиції в довгостроковій перспективі.

Підприємства, віддаючи перевагу аутсорсингу, можуть отримати більше можливостей та довіри споживачів, при цьому мінімізувавши ризики, що робить їх послугу ефективнішою та більш продуктивною.

«Приймаючи рішення про залучення аутсорсингу, компанії часто керуються такими його перевагами:

- 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 людських ресурсів із професійними навичками 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 сектора 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 у промисловому секторі. На захист аутсорсингу наводяться аргументи про більш ефективний розподіл ресурсів, що, своєю чергою, відповідає природі вільної ринкової економіки у світі» (Стахурська, 2017).

Необхідно зазначити, що в науковій літературі зустрічаються терміни, тотожні аутсорсингу:

- shrinking – скорочення, стиснення організації;
- downsizing – зменшення організації;
- delevering – обмеження числа рівнів управління;
- spinoff – виокремлення одиниць бізнесу або структури;
- екстерналізація – передача контролю над виконанням певної функції компанії, що спеціалізується в конкретній сфері.

Однак усі вони лише в окремому випадку застосовуються в методології аутсорсингу.

Огляд літератури, присвяченої аутсорсингу, свідчить про те, що автори використовують різні типи підрозділів, класифікацій та моделей для кращого опису цього явища, а також намагаються надати керівництво для оптимізації процесу впровадження та управління аутсорсингом в організаціях. Публікації окремих авторів різною мірою акцентують увагу на питаннях аутсорсингу, але багато хто має спільну точку зору.

Основним напрямом, що з'являється у дослідницьких публікаціях, є огляд поняття аутсорсингу. Інші повторювані інструменти включають презентацію еволюції аутсорсингу (Kawa, 2017), цілей його використання або переваг від його використання, типи аутсорсингу, поділені на різні критерії (Korczyński, 2010), принципи, пов'язані з його впровадженням (Power, Desouza, & Bonifazi, 2008), а також помилки, пов'язані з його використанням (Vitasek, Ledyard, & Manrodt, 2011). Коефіцієнт аутсорсингу стратегічної діяльності може поєднуватися з такими перевагами: трансформація/реструктуризація організації, вдосконалення інновацій, гнучкість та адаптованість, зниження витрат і ризику, а також підвищення вартості підприємства (Nowicka, 2016). Мотивами його використання є своєрідний синонім переваг, якими керуються готельно-ресторанні підприємства, використовуючи аутсорсинг бізнес-процесів. Найпоширенішим мотивом зазначеного є бажання зменшити та контролювати експлуатаційні витрати (79 %). Серед мотивів використання аутсорсингу відповідно займають (Radło, 2011):

- орієнтація на основний бізнес – 64 %;
- доступ до раніше незареєстрованих ресурсів – 54 %;
- зниження ризику – 31 %;
- реорганізація бізнес-процесів – 29,5 %;
- звільнення власних коштів – 25,5 %;

- прагнення до впровадження складних процесів – 23,5 %;
- швидке обслуговування клієнтів – 20,5 %;
- зміна структури витрат (від капіталу до оперативної) – 19 %.

Дані про причини використання аутсорсингу, окремі сфери діяльності організації та, серед іншого, страхи, пов'язані з використанням аутсорсингу, можна знайти в різних видах звітів, що стосуються цієї сфери господарських операцій (Kucharski, Grzeganeek-Więcek, & Chudy, 2018).

Обмінюючись послугами, які найчастіше передаються в аутсорсинг, можна виділити: бухгалтерський облік, ІТ-послуги, кадрові послуги та послуги із нарахування заробітної плати, кол-центр, обслуговування клієнтів, аутсорсинг HR.

Окрім стандартних послуг аутсорсингу, актуальними стають такі нововведення в галузі гостинності, як доступ до новітніх технологій, а саме:

- новітні системи безпеки;
- екологічні технології;
- електронні системи управління;
- модернізація автоматизованих систем контролю;
- використання прогресивних галузевих технологій.

Іноді аутсорсингові проекти часто спонтанно народжуються з необхідності. Єдиний бухгалтер звільняється, і протягом чотирьох тижнів необхідно знайти нове рішення. Для кожного проекту аутсорсингу необхідна досконала підготовка, крім того, багато хто думає лише про економію коштів, не розуміючи реальних переваг ефективного аутсорсингу. Іншими цілями може бути досягнення конкурентоспроможної переваги за рахунок поліпшення якості обслуговування, використання сучасних технологій, посилення залучення працівників та надбання вузько спеціалізованих знань.

В дослідженнях застосування аутсорсингу також було визначено, що «застосування аутсорсингу та подальше залучення підприємств-аутсорсерів у практичну діяльність готельно-ресторанного господарства сприятиме зменшенню підприємницького ризику, підвищенню якості організації бізнес-процесів, ефективного використанню ресурсів та адаптації підприємства до сучасних вимог. Аналіз підприємств готельного господарства, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, показує, що спонукальним мотивом для розробки інновацій є бажання і прагнення керівництва вести стратегічну діяльність у цілому і, зокрема, інноваційну. Іншою основною умовою для впровадження інновацій є наявність ефективної системи маркетингу, що забезпечує зв'язок підприємства з кінцевим споживачем готельного продукту з метою постійного виявлення нових явних і прихованих потреб споживачів щодо якості продукції та готельної послуги. Ця умова є визначальною, оскільки успіх мають лише ті нововведення, які надають кінцевому споживачу нові вигоди. Одним з основних чинників підвищення привабливості підприємств готельного господарства є інвестиції в реальні та фінансові активи підприємства, що забезпечує його конкурентоздатність. З іншого боку, прийнято вважати, що основним інструментом підвищення вартості підприємств є інновації» (Бурий, 2014).

Зміст інноваційного менеджменту позначається на результатах виробничої діяльності персоналу підприємств. Йдеться про розробку й запровадження інноваційної продукції з метою надання їй більшої оригінальності; зняття з виробництва застарілої продукції, залучення до виробничої діяльності нових ресурсів

і нових технологій; освоєння нових методів організації виробництва та праці персоналу підприємств тощо.

Плануючи проект аутсорсингу, підприємства повинні чітко визначати, які саме цілі слід переслідувати та які показники використовувати для вимірювання якості.

Необхідно створити детальний профіль вимог і використовувати його як основу для конкурсу пропозицій або тендерів. Якщо немає внутрішніх експертів, допомогу слід шукати у спеціалізованих консультантів.

Визначення виміру успіху в аутсорсингових проектах є надзвичайно важливим. Повинні бути враховані витрати, якість та цілі.

З точки зору юридичної сторони питання, контракт на аутсорсинг часто передбачає тривалий термін співробітництва, оскільки постачальник послуг також повинен комплектувати та утримувати співробітників. Тим не менш, слід скласти чіткі спеціальні угоди про припинення співробітництва, оскільки стандарти якості, задоволеність потреб споживачів та комфортні умови для працівників мають прямий та значний вплив на результати діяльності готельно-ресторанного підприємства.

Контракт також повинен супроводжувати спеціаліст із трудових відносин, оскільки той факт, що службовці більше не перебувають на заробітній платі готелю, не звільняє управлінця від його відповідальності за юридично-правові договори. Договори повинні виключати численні ризики, включаючи неправдиву самозайнятість (якщо постачальник послуг працює лише для вашого підприємства), дотримання законодавчих вимог у контрактах працівника та дотримання мінімальної заробітної плати або встановленого законом робочого часу.

На українському ринку представлена незначна кількість фірм, які пропонують послуги аутсорсингу для готельно-ресторанної сфери. Можна виділити наступні компанії:

– Компанія «Johnny Worker». Із моменту свого заснування стабільно і успішно працює на ринку аутсорсингу персоналу. Компанії «Johnny Worker» вдалося об'єднати в команду кращих HR менеджерів столиці і завоювати репутацію надійного і результативного партнера. Доволі часто виникає гостра необхідність у залученні додаткового персоналу. Компанія допомагає вирішити це питання. Є можливість замовити персонал у столиці і в інших містах України, умови обговорюються. Гнучка цінова політика і грамотний менеджмент дозволяють завжди знаходити компроміси («Аутсорсинг персонала», 2019).

– Компанія «Sigma». Сучасна компанія, яка динамічно розвивається та працює на ринку надання персоналу в аутсорсинг і лізинг в Україні. Компанія використовує накопичений досвід, постійно вдосконалює і розвиває сферу послуг, що надаються. Застосовуючи отримані вміння та навички, співробітники компанії прагнуть, щоб кожен новий проект був кращим за попередній. Основними напрямками діяльності компанії «Sigma» є: аутсорсинг персоналу, лізинг персоналу (торгові мережі, гіпермаркети, супермаркети, склади, ресторани, готелі) («Компанія з надання тимчасового персоналу», 2019).

– «Імпел Гріфін». Це величезна команда людей, які мають за своїми плечима багаторічний досвід у сфері обслуговування нерухомості («Познайомтесь з нами ближче», 2019).

– «MilinaOutsourcing». Впроваджена компанією модель аутсорсингу спрямована на заміщення управлінського складу закладу готельно-ресторанного бізнесу працівниками на контрактній основі, що дозволяє не тільки оптимізувати робочі процеси та утримати контроль, на відміну від стандартних договорів управління, а й зекономити кошти на утриманні численної кількості керівницького складу:

- зовнішнє управління готельними та ресторанными комплексами;
- комплексний готельний консалтинг;
- розробка і впровадження готельних проектів;
- управлінський аутсорсинг малих готелів;
- навчання персоналу;
- послуга «Таємний гість»;
- різні форми оцінки діяльності готелів, включаючи повний фінансовий аналіз;
- тимчасовий персонал для готелів та ресторанів («Ваш надійний партнер у готельному бізнесі», 2019).

Основними перешкодами для розвитку аутсорсингу в Україні вбачають складнощі інспекції діяльності аутсорсера, нестабільність економічного стану та ненадійність відносин між партнерами. Також важливим фактором постає державна підтримка розвитку аутсорсингу. Не дивлячись на недоліки, запровадження аутсорсингу в галузі готельно-ресторанного бізнесу дозволяє підприємствам ефективно функціонувати та зберігати конкурентоспроможність на ринку (Газуда & Салдан, 2015).

На нашу думку, механізми аутсорсингу доцільно розвивати та використовувати у сфері гостинності. Однак існують деякі перешкоди для успішної інтеграції компаній. Основна проблема полягає в налагодженні комунікації між замовниками та підрядниками послуг. Для вирішення даного питання необхідно створити соціальну мережу з пошуку співробітництва, що допоможе мобільно знаходити бізнес-зв'язки. Такий електронний ресурс послугує додатковою мотивацією та контролюючим засобом завдяки перегляданню відгуків на ту чи іншу компанію. Користувач сайту матиме змогу переглянути переваги та недоліки фірм в онлайн-режимі та ознайомитись із прайсом і умовами співробітництва.

Оскільки використання електронних ресурсів посідає чільне місце в сучасному житті, даний сайт значно спростить завдання пошуку співробітників та оптимізує комунікацію між ними. Для компаній, що пропонують послуги аутсорсингу, така пошукова мережа послужить одним із інструментів мотивації та підвищення якості послуг, адже рейтинг їх успішної роботи буде відображатись в оцінках та відгуках на сторінці.

### **Висновки та обговорення результатів**

Для ефективного підвищення конкурентоспроможності сучасних готельно-ресторанних підприємств основним напрямом постає використання нових, інноваційних інструментів управління. У цьому контексті важливе місце займає дослідження як ринкового середовища, так і механізмів ефективного підвищення конкурентоспроможності шляхом використання методів аутсорсингу. Від ефективного використання інноваційних методів у роботі закладу залежить постійне

удосконалення кваліфікації персоналу, якість пропонованих послуг, залучення споживачів, збільшення прибутку закладу.

Тенденція використання аутсорсингу у сфері готельно-ресторанного бізнесу за кордоном демонструє швидкий, сталий розвиток. Досвід іноземних компаній дає змогу перейняти основні продуктивні механізми використання аутсорсингу. Прогресивні підприємства використовують новітні методи пошуку компаній-аутсорсерів, такі як використання електронних мереж та глобальних веб-ресурсів.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу України відбуваються зміни на користь використання аутсорсингу, регулярно з'являються нові фірми-аутсорсери, та якість їх послуг значно вдосконалюється, а готельно-ресторанні підприємства починають все частіше звертатися до послуг аутсорсингових компаній.

Широкий спектр видів аутсорсингу свідчить про суттєве розповсюдження і застосування у сфері діяльності готельно-ресторанних послуг.

Отже, використання аутсорсингу доцільно застосовувати в практичній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Інструменти аутсорсингу сприяють мінімізації ризиків, модернізації бізнес-процесів, ефективному застосуванню ресурсів та пристосування до сучасних вимог.

Результати проведеного дослідження дозволяють використовувати наступні механізми впровадження інструментів аутсорсингу, а саме:

- значно підвищити конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності;
- скоротити постійні витрати підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- модернізувати та покращити якість пропонованих послуг закладу;
- збільшити економічну ефективність діяльності об'єктів готельно-ресторанного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні та науковому обґрунтуванні використання аутсорсингу в галузі готельно-ресторанного господарства, методів його ефективного використання та способу поліпшення комунікації суб'єктів ринкових відносин у напрямі аутсорсингових послуг.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у впровадженні прикладу електронного ресурсу, що дозволить налагодити комунікацію та ефективність використання інструментів аутсорсингу. Даний механізм посприє стратегічному розвитку глобалізаційних процесів галузі шляхом можливості залучення висококваліфікованих кадрів зі світового простору, модернізації контролю якості аутсорсингових послуг та оптимізації бізнес-комунікацій. Вивчений світовий досвід використання механізмів аутсорсингу демонструє такі переваги: зниження загальних витрат виробництва, зменшення адміністративних витрат та, в цілому, підвищення ефективності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Проведені дослідження демонструють доцільність використання електронних ресурсів у контексті пошуку аутсорсинг-партнерів, що значно підвищить гнучкість процесів управління та організації аутсорсингового середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень за даним напрямом полягають у продовженні впровадження аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі та покращення даного виду діяльності в Україні.



## СПИСОК ПОСИЛАНЬ

---

- Аутсорсинг персонала в Києве и Україне. (2019). Johnny Worker. Взято из <http://jworker.com.ua/>.  
Бурий, С.А. (2014). Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 5, 2, 201-205.
- Ваш надійний партнер у готельному бізнесі. (2019). Milina Outsourcing. Взято з <https://www.milinaoutsourcing.com/>.
- Газуда, Л.М., & Салдан, Т.Ю. (2015). Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2, 124-128.
- Познайомтесь з нами ближче. (2019). Імпел Гріффін. Взято з <https://www.griffin.ua/uk/companu.html>.
- Стахурська, О. (2017). Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. *Юрист&Закон*, 38. Взято з [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850).
- Компанія з надання тимчасового персоналу Sigmar. (2019). Sigmar: outsourcing company. Взято з <https://sigmar.com.ua/>.
- Kawa, M. (2017). *Outsourcing finansowo-księgowy*. Wrocław: Wydawnictwo Marina.
- Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Kucharski, M., Grzeganeek-Więcek, B., & Chudy, W. (2018). Wykorzystanie outsourcingu w branży turystycznej na przykładzie nadwiślańskiej agencji turystycznej. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2(42), 89-97. doi: 10.18276/ept.2018.2.42-09.
- Nowicka, K. (2016). *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Power, M.J., Desouza, K.C., & Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing: Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Warszawa: MT Biznes.
- Radło, M.J. (2011). *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Vitasek, K., Ledyard, M., & Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing : pięć zasad, które zmienią oblicze outsourcingu*. Warszawa: MT Biznes Sp.

## REFERENCES

---

- Autsorsing personala v Kieve i Ukraine [Outsourcing of staff in Kiev and Ukraine]. (2019). Johnny Worker. Retrieved from <http://jworker.com.ua/> [in Russian].
- Buryi, S.A. (2014). Innovatsiinyi potentsial u sferi hotelno-restorannoho biznesu ta turizmu [Innovative potential in the sphere of hotel and restaurant business and tourism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5, 2, 201-205 [in Ukrainian].
- Hazuda, L.M., & Saldan, T.Yu. (2015). Autsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Outsourcing as an Instrument for Improving the Competitiveness of an Enterprise]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, 2, 124-128 [in Ukrainian].
- Kawa, M. (2017). *Outsourcing finansowo-księgowy [Financia landaccountin goutsourcing]*. Wrocław: Wydawnictwo Marina [in Polish].
- Kompaniia z nadannia tymchasovoho personalu Sigmar [Sigmar Temporary Staffing Company]. (2019). Sigmar: outsourcing company. Retrieved from <https://sigmar.com.ua/> [in Ukrainian].
- Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Outsourcing in business management]*. Warszawa: PWE [in Polish].

- Kucharski, M., Grzeganeek-Więcek, B., & Chudy, W. (2018). Wykorzystanie outsourcingu w branży turystycznej na przykładzie nadwiślańskiej agencji turystycznej [Use of outsourcing in the tourism industry on the example of the nadwiślańska tourist agency]. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2(42), 89-97. doi: 10.18276/ept.2018.2.42-09 [in Polish].
- Nowicka, K. (2016). *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa [Outsourcing in enterprise resource management]*. Warszawa: Difin [in Polish].
- Power, M.J., Desouza, K.C., & Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing: Podręcznik sprawdzonych praktyk [Outsourcing: Best Practice Guide]*. Warszawa: MT Biznes [in Polish].
- Poznaiomtes z namy blyzhche [Get to know us closer]. (2019). Impel Hriffin. Retrieved from <https://www.griffin.ua/uk/company.html> [in Ukrainian].
- Radło, M.J. (2011). *Outsourcing w praktyce [Outsourcing in practice]*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext [in Polish].
- Stakhurska, O. (2017). Outsorsynh v Ukraini y u sviti: osoblyvosti, tendentsii ta perspektyvy [Outsourcing in Ukraine and in the world: features, trends and prospects]. *Yuryst&Zakon*, 38. Retrieved from [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) [in Ukrainian].
- Vash nadiinyi partner u hotelnomu biznesi [Your reliable partner in the hospitality business]. (2019). Milina Outsourcing. Retrieved from <https://www.milinaoutsourcing.com/> [in Ukrainian].
- Vitasek, K., Ledyard, M., & Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing : pięć zasad, które zmienią oblicze outsourcingu [Involved outsourcing: five principles that will change the face of outsourcing]*. Warszawa: MT Biznes Sp. [in Polish].

Стаття надійшла до редакції: 25.10.2019

УДК640.4:005.342

**Елена Василенко,**  
кандидат педагогических наук,  
Киевский университет культуры,  
Киев, Украина,  
terlen@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0003-4097-7476>

**Светлана Литвинец,**  
магистрант,  
Киевский национальный университет  
культуры и искусств,  
Киев, Украина,  
svlitynets@gmail.com

## ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ

**Актуальность исследований** заключается в решении насущных вопросов разработки и внедрения направлений аутсорсинга предприятиями индустрии гостеприимства в Украине, что позволит повысить конкурентоспособность и экономическую эффективность отрасли. **Цель исследований.** Научное обоснование целесообразности использования механизмов аутсорсинга в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. Определение направлений повышения конкурентоспособности заведений гостеприимства, а также особенностей использования аутсорсинга как инструмента инновационного управления персоналом. **Методы.** Сочетают анализ теоретической основы понятия и проблематику практического использования аутсорсинга в индустрии гостеприимства. Научная новизна статьи заключается в исследовании европейского опыта использования инструментов аутсорсинга в учреждениях гостеприимства и определении перспективы развития системного подхода управления в сфере гостинично-ресторанного бизнеса в Украине. **Выводы.** Проанализирована эффективность использования технологий аутсорсинга. Предложены направления совершенствования информационной коммуникации для повышения эффективности использования аутсорсинга предприятиями сферы гостеприимства, а именно электронный ресурс для поиска специализированных компаний подбора персонала для предприятий гостинично-ресторанного бизнеса.

**Ключевые слова:** индустрия гостеприимства, эффективный аутсорсинг, инновации, аутсорсинг, управление, гостинично-ресторанный бизнес, конкурентоспособность предприятий.

UDC 640.4:005.342

**Olena Vasylenko,**  
*Ph.D. in Pedagogical Sciences,  
Kyiv University of Culture,  
Kyiv, Ukraine,  
terlen@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0003-4097-7476>*

**Svitlana Lytvynets,**  
*Undergraduate,  
Kyiv National University of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine,  
svlitvinets@gmail.com*

### FEATURES OF USING OUTSOURCING IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Actuality of problem.** The relevance of the research is to address urgent issues of the development and implementation of outsourcing areas of the hospitality industry in Ukraine, which will improve the competitiveness and economic efficiency of the industry. **The purpose of research.** Scientific substantiation of expediency of using outsourcing mechanisms in the sphere of hotel and restaurant business. To identify the directions of increasing the competitiveness of hospitality establishments, as well as the features of using outsourcing as a tool for innovative personnel management. **Methods.** Combine the analysis of the theoretical basis of the concept and the problems of practical use of outsourcing in the hospitality industry. The scientific novelty of the article is to study the European experience of using outsourcing tools in hospitality establishments and to determine the prospects of developing a systematic management approach in the hotel and restaurant business in Ukraine. **Conclusions.** The efficiency of using outsourcing technologies is analyzed. Directions of improvement of information communication for increase of efficiency of use of outsourcing by hospitality industry enterprises are offered, namely electronic resource for search of specialized companies of recruitment for the enterprises of hotel and restaurant business.

**Keywords:** hospitality industry, effective outsourcing, innovation, outsourcing, management, hospitality business, competitiveness of enterprises.