

УДК 640.4:[005.95/.96:331.105-057.13
DOI: 10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: АУТСОРСИНГ VS. АУТСТАФІНГ

*Галина Кушнірук,
кандидатка економічних наук,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
Львів, Україна,
halyna.kushniruk@lnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-0242-9746>
© Кушнірук Г. В., 2023*

Актуальність. В умовах розвитку сучасних технологій HR-менеджменту, посиленої конкуренції та глобальних викликів сьогодення перед готельєрами і рестораторами постає питання про залучення професіоналів для оптимізації та покращення діяльності підприємств. Актуальними HR-технологіями в готельно-ресторанному бізнесі, що сприяють підвищенню ефективності діяльності, є технології залучення персоналу – аутсорсинг і аутстафінг. **Мета дослідження.** Метою дослідження є висвітлення сутності, визначення переваг і недоліків, порівняння моделей аутсорсингу і аутстафінгу та їх застосування у готельно-ресторанному бізнесі. **Методи дослідження.** Використано сукупність загальнонаукових методів дослідження: метод аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, метод логічного узагальнення. **Результати.** У статті наголошено на важливості HR-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, щоб забезпечити корисність персоналу як основу успішного бізнесу та сприяти ефективній роботі готелю чи ресторану. Доведено, що використання HR-технологій є ефективним, широко розповсюдженим і досить популярним за висновками відомих фахівців і практиків ринку. Для прикладу у статті розкрито сутність концепцій аутсорсингу і аутстафінгу, проаналізовано їх переваги і недоліки. З метою порівняння представлено моделі сучасних HR-технологій залучення персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування аутсорсингу і аутстафінгу в готельно-ресторанному бізнесі. **Висновки та обговорення.** Суттєво покращити залучення висококваліфікованого персоналу у готельно-ресторанному бізнесі можна завдяки розширенню сфери застосування сучасних HR-технологій, зокрема, аутсорсингу і аутстафінгу. Впровадивши розглянуті моделі, готелі і ресторани значно можуть підвищити ефективність бізнес-процесів і конкурентоспроможність, фінансову стійкість і перспективи стратегічного розвитку, перейнявши світовий досвід розвитку HR-менеджменту.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, персонал, HR-менеджмент, HR-технології, модель, аутсорсинг, аутстафінг.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Важлива роль HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі пояснюється природою цього сектора економіки, де людські ресурси є однією з найвагоміших статей витрат. Відсутність належної практики HR-менеджменту зазвичай призводить до дефіциту робочої сили та низьких організаційних результатів. Ефективне управління персоналом є запорукою успіху будь-якого підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

У готельно-ресторанному бізнесі якість обслуговування клієнтів і чуйність персоналу безпосередньо впливають на імідж і репутацію готелю чи ресторану, а також на їх прибуток. Оскільки співробітники закладу є першими представниками бренду, саме від їхньої роботи залежить справжня конкурентоспроможність готелю або ресторану. Щоб бути на крок попереду, потрібно залучати, навчати, розвивати і утримувати відданих, компетентних і відповідальних співробітників, а також знаходити способи підтримувати їхню зацікавленість і мотивацію працювати з максимальною віддачею.

Оскільки боротьба за персонал у сфері гостинності загострюється, а дефіцит кадрів зберігається, здається, що HR-функція в індустрії гостинності перевантажена. Готельний та ресторанный сектори зіткнулись із безпрецедентною плінністю кадрів, що критично замикає процес відновлення після пандемії COVID-19. Водночас покоління Z віддає перевагу гнучкому графіку роботи, кращій оплаті праці та віддаленій роботі. Таким чином, готельєри, ресторатори та менеджери повинні шукати креативні ідеї щодо ефективного HR-менеджменту. Наприклад, аутсорсинг і аутстафінг HR-послуг може стати варіантом вирішення багатьох проблем, пов'язаних із залученням персоналу.

Стан вивчення проблеми. Необхідно відзначити внесок у дослідження HR-менеджменту в індустрії гостинності низки зарубіжних науковців – М. Armstrong (2006), М. Boella та S. Goss-Turner (2005), D. Hayes та J. Ninemeier (2008), T. Espino-Rodríguez (2023).

Заслужують на увагу сучасні концепції та інноваційні технології управління персоналом, розглянуті у працях вітчизняних вчених: Н. Гуцуляк (2019), К. Жавела та А. Жавела (2019), Ю. Федорова та Г. Єльнікова (2021). Вагомий внесок у розвиток HR-менеджменту здійснили І. Сочинська-Сибірцева, А. Доренська та Т. Тушевська (2022). Теоретичні та практичні аспекти HR-менеджменту, особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі відображаються у багатьох працях таких науковців, як О. Василенко та С. Литвінець (2019), І. Мендела (2019). Вчені Л. Газуда та Т. Салдан (2015) у своїх дослідженнях розглядають аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства; Л. Могильна, А. Орехова та Л. Хромушина (2022), Л. Волянська-Савчук та М. Мацишина (2019), О. Грішнова та О. Заїчко (2014) висвітлюють питання використання інноваційних ІТ технологій, аутстафінгу в управлінні персоналом на підприємствах.

Невирішені питання. Однак дослідження щодо використання сучасних HR-технологій у готельно-ресторанному бізнесі носить епізодичний характер, що вимагає поглибленого аналізу та подальших науково-практичних розвідок. Питання доцільності впровадження аутсорсингу і аутстафінгу та ефективності їх застосування в індустрії гостинності України є відносно новим і недостатньо дослідженим.

Мета і методи дослідження

Мета статті – обґрунтування сутності понять «аутсорсинг» і «аутстафінг», узагальнення визначень, порівняння моделей аутсорсингу і аутстафінгу, висвітлення їх переваг і недоліків та можливостей застосування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Методологічною основою дослідження є теоретичні засади використання персонал-технологій, аналіз переваг і недоліків сучасних HR-технологій залучення персоналу в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема, аутсорсингу і аутстафінгу.

Методи дослідження. Послідовність проведення дослідження забезпечило використання сукупності загальнонаукових методів: метод аналізу та синтезу (дослідження сутності аутсорсингу і аутстафінгу), порівняльний аналіз (порівняння моделей залучення персоналу), метод логічного узагальнення (при дослідженні сучасних HR-технологій як інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу).

Інформаційна база дослідження включає опрацювання монографій, наукових статей вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріалів міжнародних конгресів та симпозіумів, науково-практичних конференцій, нормативної і законодавчої бази, статистичні дані, електронні ресурси, періодичні видання.

Об'єктом дослідження є сучасні HR-технології залучення персоналу (аутсорсинг і аутстафінг) у готельно-ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є особливості моделей аутсорсингу і аутстафінгу при їх застосуванні в готельно-ресторанному бізнесі.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі сучасних HR-технологій залучення персоналу – аутсорсингу і аутстафінгу, що сприятиме оптимізації та покращенню діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Результати дослідження

HR-менеджмент – це управління персоналом із метою досягнення такого рівня продуктивності праці, який сприятиме підвищенню ефективності підприємства. Ця управлінська функція допомагає HR-менеджерам планувати, наймати, відбирати, навчати, розвивати, винагороджувати та утримувати персонал. HR-менеджмент також допомагає працівникам краще зрозуміти власні здібності, щоб вони могли якнайкраще їх використати, а також виправдати свої професійні та особисті очікування. У сфері послуг працьовитий, креативний і винахідливий персонал – це основа успішного бізнесу. Ефективну роботу готелю чи ресторану можуть забезпечити клієнтоорієнтовані співробітники, які володіють відповідними компетенціями.

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес докладає всіх зусиль, щоб оговтатися від пандемії COVID-19, і шукає шляхи подолання викликів, з якими стикаються заклади розміщення і харчування. Одним із таких став дефіцит робочої сили. Коли почалася пандемія, підприємства індустрії гостинності були змушені масово звільняти працівників. Хоча деякі робочі місця відновилися після пандемії, багато колишніх працівників закладів харчування вже перейшли на іншу роботу. Серед інших факторів, що сприяють цьому, – токсичні робочі місця, незадовіль-

ний баланс між роботою і особистим життям, непевність у завтрашньому дні та нездатність керівництва визнавати результати роботи працівників.

Заробітна плата в індустрії гостинності досить низька, і це сприймається як належне. Робота у цій сфері зазвичай передбачає непередбачуваний графік і неоплачувані понаднормові, що робить її менш привабливою для працівників різного віку. Демографічна ситуація також є проблемою, оскільки в багатьох країнах спостерігається старіння населення. Зі зменшенням кількості людей працездатного віку в економіці нестача кваліфікованих працівників призводить до більших труднощів із заповненням вакансій у сфері ресторанного господарства та готельного бізнесу.

Варто узагальнити основні виклики, які стоять перед HR-менеджментом у готельно-ресторанному бізнесі:

1. Характерні особливості роботи у готелях і закладах харчування – тривалий, антисоціальний робочий день, низька оплата праці, нестабільність та низький статус – роблять її непривабливою для вибору кар'єри, у результаті чого сектор продовжує страждати від високої плинності кадрів та труднощів у підборі кваліфікованого персоналу.

2. Персонал готелів особливо багато працює в ті дні, коли решта людства насолоджується відпустками, святами, такими як Різдво, Новий рік, довгими вихідними чи вікендами. Також під час фестивалів, масових заходів, як правило, завантаженість готелів є високою, і персонал змушений у ці періоди працювати понаднормово.

3. Довгий робочий день (зміна) збільшує стрес для працівників і має потенційно шкідливий вплив на їхнє психологічне та фізичне здоров'я. Соціальні наслідки можуть включати зростання напруженості в сім'ї. Підприємству це загрожує зниженням граничної продуктивності праці, коли працівники хоча і присутні на робочому місці, але працюють повільно.

4. Одним із викликів у покращенні умов праці є забезпечення участі в цьому процесі як працівників, так і роботодавців, щоб покращення відповідало прагненням і побажанням обох груп: вищий прибуток і продуктивність для бізнесу, вища заробітна плата і кращий баланс між роботою та особистим життям для працівників.

5. Після покращення умов праці наступним викликом є залучення та утримання персоналу. Щоб вирішити цю проблему, деякі роботодавці зосередилися на задоволеності роботою і розробили системи винагороди співробітників за їхню продуктивність. Утримання ключових співробітників має вирішальне значення для довгострокового успіху готельно-ресторанного бізнесу. Утримання найкращих працівників забезпечує задоволеність і лояльність клієнтів і, відповідно, збільшує продажі.

Вирішення вищезазначених проблем в умовах невизначеності й ризику, сучасних викликів потребує розвитку сучасної та ефективної системи управління персоналом, що базується на використанні технологій HR-менеджменту. Такі технології є найбільш орієнтованими на сучасні потреби персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Сьогодні HR-менеджери, готельєри, ресторатори повинні зосереджуватися на основних етапах управління персоналом, таких як рекрутинг, залучення, найм та утримання кваліфікованих і досвідчених працівників. Але для досягнення високого рівня успіху їм потрібні високопродуктивні працівники, які використовують клієнтоорієнтований підхід. Крім того, необхідно розробити стратегію HR-менеджменту,

орієнтовану на розвиток корпоративної культури, заснованої на оцінці результатів діяльності, що допоможе знизити витрати на плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Із метою залучення персоналу все частіше застосовуються сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема, аутсорсинг і аутстафінг. Поштовхом для розвитку аутсорсингу стала криза, яка змусила багатьох керівників критично оцінити діяльність підприємства, проаналізувати бізнес-процеси (Газуда & Салдан, 2015). В умовах пандемії COVID-19 багато сфер бізнесу були змушені переформатувати свою роботу. Аутстафінг для певних компаній в Україні став єдиним способом для того, щоб зберегти бізнес. Наприклад, у ресторанному бізнесі в якості аутстафінгу використовувалися послуги кухарів, завідувачів виробництвом, шеф-кухарів, барменів, офіціантів тощо.

Іноді аутсорсинг можуть плутати з іншою популярною моделлю віддаленого найму працівників – аутстафінгом. Щоб розрізнити ці два поняття, варто визначитись із сутністю термінів «аутсорсинг» і «аутстафінг».

Аутсорсинг (англ. out «зовнішній», source «джерело») – це модель віддаленого найму, за якої бізнес-завдання компанії делегуються третім особам, фахівцям у певній сфері. При аутсорсингу компанія-виконавець часто отримує доступ до бізнес-процесів, сервісів, систем, інфраструктури компанії-замовника. Аутсорсинг – одна з найважливіших управлінських ідей і практик у HR-менеджменті. Це процес, за допомогою якого діяльність, що традиційно виконувалась внутрішніми силами, передається за контрактом зовнішнім провайдерам. Сьогодні немає компаній, які б не задавалися питанням, чи буде аутсорсинг перевагою в їхній діяльності, чи ні. Зацікавленість у зниженні постійних витрат, гнучкості, оптимізації ресурсів та доходів підводить керівників саме до цього питання. Аутсорсинг послуг значно знижує ризики та збільшує операційний дохід у середньостроковій перспективі.

У рамках аутсорсингу роботодавець може передати деякі або всі кадрові функції зовнішньому провайдеру залежно від таких факторів, як вартість, бізнес-потреби та розмір підприємства. Наприклад, малий і середній готельний бізнес може передати на аутсорсинг кілька спеціалізованих послуг, які потребують досвіду, якого бракує власним працівникам. Великі готельні корпорації можуть передати на аутсорсинг значну частину рутинних кадрових та адміністративних функцій, щоб звільнити час для стратегічних завдань, таких як планування.

Загалом, концепція аутсорсингу зводиться до трьох основних принципів. Перший – кожен повинен займатися своєю справою і мати можливість сконцентруватися тільки на ній. Другий – рішення супутніх завдань потрібно доручити тому, хто впорається із ними краще. Третій – такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцю (Мендела, 2019).

Аутсорсинг – це швидко зростаюче явище, яке добре працює для багатьох постачальників готельних і ресторанних послуг. Сьогодні існують навіть веб-сайти (www.firmbuilder.com, www.outsourcing-journal.com), бізнес-книги, організації та семінари, присвячені безпосередньо темі аутсорсингу і його перевагам. Великі готелі та ресторани, що працюють у сфері гостинності, роками передають на аутсорсинг непрофільну роботу, звертаючись до спеціалізованих експертів для підвищення ефективності та економії коштів.

На сьогодні навіть менші підприємства вирішують залучати зовнішніх експертів у тих сферах, де їм бракує ресурсів, капіталу та знань.

Аутстафінг (англ. *outstaffing* «виведення персоналу за межі штату») – це тип моделі віддаленого найму, при якій компанія-підрядник надає фахівця або групу професіоналів для участі у проєкті клієнта на період дії контракту. При цьому клієнт повністю контролює і керує «орендованою» командою або фахівцем, а компанія-підрядник займається підбором, юридичними аспектами співпраці, виплачує зарплату і здійснює HR-процеси.

Така віддалена модель залучення персоналу складається з наступних основних процесів.

Процес найму: вибір профілів кандидатів, складання короткого списку профілів на основі тесту, проведення короткої технічної співбесіди та подання листа про наймання чи пропозицію.

Процес адаптації (онбординг): надання робочого місця та засобів зв'язку, знайомство із продуктом, послугами, компанією, відстеження та моніторинг.

Робочий процес: обговорення, відстеження прогресу проєкту, вирішення проблем, виконання договірних зобов'язань.

На відміну від аутсорсингу, при аутстафінгу готельєри і ресторатори можуть керувати найманими за аутстаф-моделлю фахівцями та повністю інтегрувати їх у свою команду на період, який зазначений у договорі. У табл. 1 наведено ключові переваги і недоліки застосування аутсорсингу і аутстафінгу.

Які функції віддати аутстаферу, вирішує кожен власник ресторану, готелю. Дехто передає майже всі обов'язки, при цьому залишає у штаті лише незамінних працівників. Проте найчастіше замовляють виконання тільки другорядних послуг, популярними з яких є організація харчування, кейтеринг, професійний клінінг. Сьогодні є багато прикладів аутсорсингу у готельно-ресторанному бізнесі в таких послугах, як прибирання приміщень, обслуговування номерів, кухня, охорона, пральня, технічне обслуговування тощо. Але це не обмежується цим, аутсорсинг використовується і при наданні таких послуг, як HR-менеджмент, фінанси, стратегія, маркетинг, PR-діяльність, івенти, адміністративні, юридичні, виробничі чи логістичні послуги (Мендела, 2019; Espino-Rodríguez, 2023). Найчастіше на аутсорсинг у готелі передаються послуги із клінінгу. Доцільним є також ведення бухгалтерського обліку, організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників. Крім стандартних послуг аутсорсингу, актуальними стають такі нововведення в галузі гостинності, як доступ до новітніх технологій: новітні системи безпеки, екологічні технології, електронні системи управління, модернізація автоматизованих систем контролю тощо (Василенко & Литвінець, 2019).

Багато хто помилково вважає, що аутсорсинг і аутстафінг – це взаємозамінні концепції. Ця помилка поширена тому, що обидва методи передбачають процес, коли клієнти доручають певну роботу віддаленим працівникам. Насправді обом поняттями називають специфічний тип відносин між компанією та працівниками, які не належать до основного персоналу компанії. Аутстафінг – це своєрідна «оренда» персоналу у сторонньої компанії. Особливість цього виду зайнятості полягає в тому, що компанія передає на аутстафінг певну частину своїх юридично оформлених співробітників для виконання обов'язків і завдань, поставлених компанією-замовником.

Табл. 1. Переваги і недоліки аутсорсингу і аутстафінгу
 Tabl. 1. Advantages and disadvantages of outsourcing and outstaffing

HR-технології	Переваги	Недоліки
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • економія бюджету; • доступ до необхідних навичок і ресурсів; • більш швидке досягнення бізнес-цілей; • підвищення ефективності процесів і функцій; • мінімізація кадрових суперечок і розбіжностей; • розширення можливостей компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> • недостатнє залучення у процес; • мовні, культурні бар'єри та різниця в часових поясах; • ризик витоку внутрішньої інформації, незважаючи на угоди про нерозголошення; • відсутність швидкої реакції на завдання; • недолік контролю; • можливі непорозуміння між аутсорс-співробітниками та внутрішньою командою.
Аутстафінг	<ul style="list-style-type: none"> • контроль над співробітниками або командою; • скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні фактичної; • економія бюджету, оскільки виключаються витрати на управління ризиками; • гнучкість команди; • просте управління пріоритетами; • можливість сконцентруватися на основному бізнесі; • висока ефективність і продуктивність; • зниження вартості проекту: замовник залучає до роботи менше офіційних співробітників, платить менше податків, заробітних плат. 	<ul style="list-style-type: none"> • складне управління комунікаціями: щоб влитися у команду замовника, аутстаф-співробітникам необхідний час і правильний онбординг; • мотивація команди: штатні співробітники значно вболівають за реалізацію проекту, а для аутстаф-працівника – це чергова тимчасова робота; • часові пояси: аутстаф-працівник може жити і залучатися з іншої країни, а дзвінки чи інша комунікація можуть бути проблемними, що призводить до пауз або затримок у реалізації завдань.

Джерело: власне опрацювання автора
 Source: own processing

Аутсорсинг – це практика залучення працівників з іншої компанії (або просто приватної особи) для виконання певної роботи для замовника. Це може бути створення програми, програмного продукту, розроблення веб-сайту тощо. Поряд з аутстафінгом аутсорсинг є альтернативою створення власного відділу або доручення завдань співробітникам, які працюють у компанії. Найчастіше аутсорсинг означає, що підрядник виконає весь обсяг робіт, а не лише одне чи два завдання. Вибравши аутсорсинг, замовник швидше за все буде взаємодіяти з менеджером проекту, який керуватиме командою (рис. 1).

Аутстафінг – це тип контракту, коли стороння команда або працівник, офіційно працевлаштований в іншій компанії, виконує роботу для клієнта. У моделі аутстафінгу весь обсяг робіт контролюється самими замовниками (рис. 2). Але нарахуванням заробітної плати займається аутстаф-компанія.

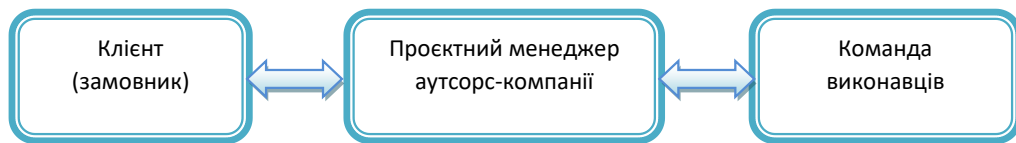


Рис. 1. Модель аутсорсингу
Джерело: власна розробка

Рис. 1. Outsourcing model
Source: own elaboration

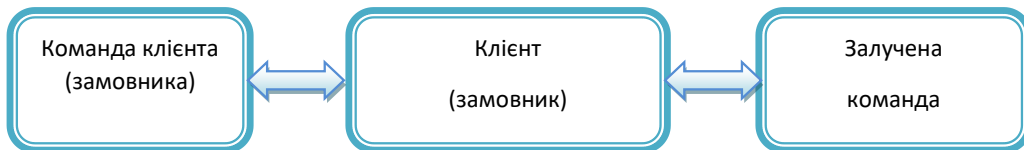


Рис. 2. Модель аутстафінгу
Джерело: власна розробка

Рис. 2. Outstaffing model
Source: own elaboration

Клієнти часто звертаються до аутстафінгу, коли у них вже є своя сформована команда, але не вистачає деяких експертів, і вони не можуть впоратися із завданням власними силами. Отже, варто коротко підсумувати порівняння моделей аутсорсингу і аутстафінгу у табл. 2.

Табл. 2. Аутсорсинг vs аутстафінг

Tabl. 2. Outsourcing vs outstaffing

Порівняння моделей	Аутсорсинг	Аутстафінг
Основний обсяг роботи	Часто замовник довіряє аутсорсинговій компанії весь проєкт від А до Я	Зазвичай вирішуються специфічні завдання, які не можуть бути виконані командою замовника
Управління командою	Замовник не має прямого доступу до своєї команди; комунікацію підтримує проєктний менеджер	Найчастіше замовник керує і контролює свою розширену команду безпосередньо
Необхідні технічні навички	Мінімальні, щоб сформулювати вимоги до майбутнього продукту	Необхідні значні технічні навички, оскільки замовник безпосередньо керує командою
Вартість HR-послуги	Дорожче, оскільки обсяг і робота виконуються самокерованою командою	Менше витрат, оскільки замовник сам призначає завдання та контролює їх виконання
Оплата праці	Часто постачальники працюють на основі оплати за проміжні результати (2 тижні)	За договором аутстафінгу працівники отримують щомісячну зарплату

Джерело: власне опрацювання автора
Source: own processing

Таким чином, основна відмінність між моделями аутсорсингу і аутстафінгу полягає у тому, хто керує командою (або окремою особою), яка виконує завдання замовника. У випадку аутсорсингу це, як правило, проєктний менеджер найманої команди (поза компанією клієнта), який керує і контролює весь обсяг робіт. Що стосується аутстафінгу, клієнти самі керують своєю розширеною командою, оскільки вона повністю в їхньому розпорядженні. При цьому постачальник послуг відповідає за найм, утримання команди та, як уже згадувалося, виплату заробітної плати (Грیشнова & Заїчко, 2014).

У готельно-ресторанному бізнесі застосування аутсорсингу і аутстафінгу сприятиме забезпеченню безперебійності роботи готельно-ресторанного комплексу; можливості повної концентрації на основному виді діяльності готелю чи ресторану; мінімізації власних ризиків у результаті виконання завдань професіоналами; збільшенні гнучкості ринку у залученні персоналу певної кваліфікації та в необхідній кількості; оптимізації штатного розпису; можливості перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат готелю або ресторану; суттєвій економії витрат по заробітній платі, її оподаткуванню, наданню та оплаті лікарняних і відпусток, облаштуванню робочого місця, підвищенню кваліфікації фахівців; розширенню стратегічних можливостей підприємства.

Отже, розглянуті HR-технології дозволять вирішити ряд проблем, що відносяться до повноцінного функціонування готелів і ресторанів. Особливо актуальним є застосування аутсорсингу і аутстафінгу у кризовий період. Крім того, підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть зменшувати чи збільшувати персонал залежно від сезонності або розширення бізнесу. Одним із чинників сприяння аутсорсингу і аутстафінгу є існування готельних і ресторанных мереж, які працюють за строго визначеними стандартами, розробленим брендбуком, спеціалізованими вимогами і дотримуються засад корпоративної культури.

Висновки та обговорення результатів

Сучасні HR-технології дозволяють залучати у бізнес професіоналів, передбачають легку адаптацію персоналу, делегування окремих завдань або комплексу послуг, які фахівці зможуть зробити краще, оскільки мають досвід, пройшли необхідне навчання і можуть приступити до виконання обов'язків негайно. Аутсорсинг і аутстафінг доцільно застосовувати у практичній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки інструменти цих моделей залучення персоналу сприяють мінімізації ризиків, модернізації бізнес-процесів, ефективному використанню ресурсів та пристосуванню до сучасних викликів.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Аутсорсинг і аутстафінг фактично відкривають доступ до будь-яких ресурсів (технологічних, інтелектуальних, інформаційних), пропонує на сучасному ринку готельно-ресторанного бізнесу. В індустрії гостинності аутсорсинг являє собою передачу аутсорс-компанією, яка спеціалізується на наданні готельних і ресторанных послуг і є власником певного виду готельно-ресторанної нерухомості, деяких своїх функцій іншій організації, що спеціалізується на роботі в цій області. Аутстафінг розглядається HR-менеджментом як послуга, яку надають аут-

стаф-компанії, що забезпечують замовнику кваліфікований персонал на умовах, що визначаються договором.

2. Основна відмінність між двома типами HR-послуг полягає в наступному: коли підрядник передає проєкт на аутсорсинг, він доручає певні функції компанії, а коли на аутстафінг – надає своїх співробітників замовнику для виконання конкретних завдань.

3. Головною перевагою аутстафінгу є можливість оперативно і гнучко регулювати фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількість штатних працівників, особливо у період кризи. Іншими словами, аутстафінг дозволяє використовувати працю людей тоді, коли вона потрібна. Аутсорсинг може знизити витрати, покращити організаційну цілеспрямованість та підвищити швидкість і гнучкість бізнесу. Завдяки ефективним аутсорсинговим партнерам підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть ефективно досягати своїх корпоративних цілей так, як вони ніколи не змогли б зробити це самостійно.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні сучасних моделей залучення персоналу – аутсорсингу і аутстафінгу, вивченні досвіду застосування HR-технологій у практиці готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливостях запровадження аутсорсингу і аутстафінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в Україні, що дозволить ефективніше функціонувати, вивільнити додаткові ресурси і спрямувати їх на розвиток підприємства, підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у дослідженні ефективності застосування аутсорсингу і аутстафінгу, вдосконалення механізму використання HR-технологій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Василенко, О., & Литвинець, С. (2019). Особливості застосування аутсорсингу в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2(2), 272–283. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188211>
- Волянська-Савчук, Л. В., & Мацишина, М. В. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 1(33), 33–42. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>
- Газуда, Л. М., & Салдан, Т. Ю. (2015). Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*, 2(4), 1, 124–128.
- Грیشнова, О., & Заїчко, О. (2014). Особливості організації та оплати праці за аутстафінгової зайнятості. *Україна: аспекти праці*, 8, 10–14.
- Гуцуляк, Н. П. (2019). Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*, 3(35), 111–118. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>
- Жавела, К. А., & Жавела, А. К. (2019). Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 22, 73–78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73>
- Мендела, І. Я. (2019). Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 1(15), 48–53. <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.48-53>

- Могильна, Л., Орехова, А., & Хромушина, Л. (2022). Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
- Сочинська-Сибірцева, І. М., Доренська, А. О., & Тушевська, Т. В. (2022). *HR-менеджмент*. Центральноукраїнський національний технічний університет.
- Федорова, Ю., & Єльнікова, Г. (2021). Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Економіка, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11)
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2005). *Human resource management in the hospitality industry* (8th ed.). Routledge.
- Espino-Rodríguez, T. F. (2023). Research on outsourcing by hotel firms: Current state and future directions. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 21–35. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4010002>
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2008). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page [in English].
- Boella, M., & Goss-Turner, S. (2005). *Human resource management in the hospitality industry* (8th ed.). Routledge [in English].
- Espino-Rodríguez, T. F. (2023). Research on outsourcing by hotel firms: Current state and future directions. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 21–35. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4010002> [in English].
- Fedorova, Yu., & Yelnykova, H. (2021). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi ta upravlinni personalom [Innovative information technologies in personnel training and management]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11) [in Ukrainian].
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2008). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons [in English].
- Hazuda, L. M., & Saldan, T. Yu. (2015). Outsorsynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Outsourcing as a instrument for enhancing competitiveness of enterprises]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Economics*, 2(4), 1, 124–128 [in Ukrainian].
- Hrishnova, O., & Zaichko, O. (2014). Osoblyvosti orhanizatsii ta oplaty pratsi za autstafinhovoi zainiatosti [Peculiarities of organization and pay for outstaffing employment]. *Ukraina: aspekty pratsi*, 8, 10–14 [in Ukrainian].
- Hutsuliak, N. P. (2019). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel development]. *Economics and organization of management*, 3(35), 111–118. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> [in Ukrainian].
- Mendela, I. Ya. (2019). Outsorsynh v diialnosti hotelnykh pidpriemstv [Outsourcing of hotels business enterprises]. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(15), 48–53. <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.48-53> [in Ukrainian].
- Mohylna, L., Oriekhova, A., & Khromushyna, L. (2022). Vykorystannia innovatsiinykh IT tekhnolohii dlia HR-menedzhmentu [Use of innovative it technologies for HR-management]. *Economy and Society*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> [in Ukrainian].

- Sochynska-Sybirtseva, I. M., Dorenska, A. O., & Tushevska, T. V. (2022). *HR-menedzhment* [HR management]. Central Ukrainian National Technical University [in Ukrainian].
- Vasylenko, O., & Lytvynets, S. (2019). Osoblyvosti zastosuvannia outsorsynhu v hotelno-restorannomu biznesi [Features of using outsourcing in hotel and restaurant business]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 2(2), 272–283. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188211> [in Ukrainian].
- Volianska-Savchuk, L. V., & Matsyshyna, M. V. (2019). Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnologii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh [Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Economics and Organization of Management*, 1(33), 33–42. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4> [in Ukrainian].
- Zhavela, K. A., & Zhavela, A. K. (2019). Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnologii v systemi upravlinnia personalom [Modern concepts and innovative technologies in the personnel management system]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 22, 73–78. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.04.2023

UDC 640.4:[005.95/.96:331.105-057.13

Halyna Kushniruk,
PhD in Economic Sciences,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine,
halyna.kushniruk@lnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-0242-9746>

MODERN HR MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: OUTSOURCING VS OUTSTAFFING

Topicality. In the context of the development of modern HR management technologies, increased competition and global challenges of nowadays realities, hoteliers and restaurateurs are facing the issue of attracting professionals to optimize and improve the business establishments activity. The most relevant HR technologies in the hotel and restaurant business that contribute to improving the efficiency of activity are the technologies of attracting personnel – outsourcing and outstaffing. **The aim of the article.** The aim of the study is to highlight the essence, to identify advantages and disadvantages, to compare outsourcing and outstaffing models and their application in the hotel and restaurant business. **Research methods.** A set of general scientific research methods was used: the method of analysis and synthesis, the comparative analysis, the method of logical generalization. **Results.** The article emphasized the importance of HR management in the hotel and restaurant business in order to ensure the usefulness of staff as the basis for a successful business, and to promote the effective operation of a hotel or restaurant. The article proved that the use of HR technologies is effective, widespread and quite popular, according to well-known experts' and market practitioners' studies. As an example, the essence of the concepts of outsourcing and outstaffing was revealed; their advantages and disadvantages were analyzed. For the purpose of comparison, the following models of modern HR technologies in attracting personnel were presented. The expediency of using outsourcing and outstaffing in the hotel and restaurant business was substantiated. **Conclusions and discussion.** The attraction of a highly qualified personnel in the hotel and restaurant business can be significantly improved by expanding the scope of modern HR technologies, in particular, outsourcing and outstaffing. By implementing these models, hotels and restaurants can significantly increase the efficiency of business processes and competitiveness, financial stability and prospects for strategic development by adopting the world's experience in HR management progress.

Keywords: hotel and restaurant business, personnel, HR management, HR technologies, model, outsourcing, outstaffing.