

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Токаренко Валерія Юріївна

**Системний підхід до управління якістю на підприємстві
при виході на ринок Європейського Союзу / System
Approach to Company's Quality Management at the Exit to
the European Union Market**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМзм-21
В.Ю. Токаренко

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. М. Войтенко

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та містить список використаних джерел зі 76 найменувань, 16 таблиць та 5 рисунків, додатків, виконана на 85 сторінках.

Мета дипломної роботи - на основі узагальнення теоретичних засад розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо застосування аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів.

Об'єкт дослідження - процес використання аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти оцінки та використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні концепції аутсорсингу з метою оптимізації бізнес-процесів у мережевих готельних закладах.

Ключові слова: аутсорсинг, готель, мережеві готельні заклади, оптимізація витрат, аутсорсингові послуги, готельний бізнес.

RESUME

Thesis contains 85 pages, 16 tables, 5 figures, annexes and a list of sources with 76 titles.

The aim of the thesis is to develop scientifically based recommendations of using outsourcing technologies in the activity of hotel chain establishments.

The object of research is the process of using outsourcing technologies in the hotel chain establishments.

The subject of research is theoretical and practical aspects of evaluation and usage of outsourcing technologies in the activity of hotel chain establishments.

The resulting conclusions and innovation is to substantiate the concept of outsourcing in order to optimize business processes in hotel chain establishments.

Keywords: outsourcing, hotel, hotel chain establishments, cost optimization, outsourcing services, hotel business.

АННОТАЦІЯ

Токаренко В.Ю. Міжнародний досвід використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

Розглянуто теоретичні засади використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів. Проаналізовано досвід використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів. Надано рекомендації щодо вдосконалення та оцінки ефективності використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих закладів.

ANNOTATION

Tokarenko V.Y. International experience of using outsourcing technologies in the hotel chain establishments. – Manuscript.

This research was made with the aim to submit a Master's degree on specialization 073 – Management. – Ternopil national economic university, Ternopil, 2018.

The theoretical principles of using outsourcing technologies in the activity of hotel chain establishments are considered. The experience of using outsourcing technologies in hotel chain establishments has been analyzed. Recommendations for improving and evaluating the efficiency of using outsourcing technologies in the activities of hotel chain establishments are provided.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	6
1.1. Концептуальні засади аутсорсингу	6
1.2. Види аутсорсингу в діяльності мережеских готельних закладів	13
1.3. Переваги та недоліки застосування аутсорсингових послуг в діяльності мережеских готельних закладів	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	26
2.1. Аналіз особливостей розвитку мережеских готельних закладів в Україні	26
2.2. Оцінка практики використання аутсорсингових послуг в діяльності мережеских готельних закладів	36
2.3. Досвід використання аутсорсингових послуг в Україні та світі	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	53
3.1. Пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів шляхом використання технологій аутсорсингу	53
3.2. Рекомендації щодо оцінки ефективності аутсорсингу в готельному бізнесі	63
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі чимало підприємств та компаній потребують систематичного покращення якості продукції та послуг з одночасним зниженням їх собівартості та оптимізацією часу. Звичайно, це вимагає урізноманітнення взаємовідносин з суб'єктами економічних відносин. Одним із інструментів, який дозволяє досягти якісних результатів діяльності є аутсорсинг.

На сучасному етапі в розвинених країнах світу, застосування державними та приватними організаціями аутсорсингових схем починає приймати масовий характер. При цьому зарубіжні компанії розвинених країн передають аутсорсинговим компаніям окремі бізнес-процеси та стратегічні функції управління. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетингу та просуванні бренду. Такі утворення часто використовують аутсорсинг для побудови своєї структури.

Технології аутсорсингу, що дозволяють сконцентрувати зусилля менеджменту на основній діяльності, забезпечити високу якість виконання допоміжних функцій, можуть успішно використовуватись підприємствами сфери гостинності, що підтверджує актуальність даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дипломної роботи - на основі узагальнення теоретичних засад розробити науково обґрунтовані рекомендації

щодо застосування аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів. Досягнення вказаної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити концептуальні засади аутсорсингу;
- охарактеризувати види аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів;
- визначити переваги та недоліки аутсорсингу в діяльності закладів розміщення;
- проаналізувати особливості розвитку мережевих закладів України;
- надати оцінку практики використання аутсорсингових послуг в діяльності мережевих готельних закладів;
- проаналізувати досвід використання технологій аутсорсингу в Україні та світі;
- надати пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів шляхом використання технологій аутсорсингу;
- запропонувати рекомендації щодо оцінки ефективності аутсорсингу в готельному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процес використання аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінки та використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів.

Методи дослідження. У дипломній роботі для вирішення поставлених завдань використовувались загальні економічні закони; загальнонаукові системно-ситуаційні методи дослідження для розкриття змісту та сутності управління аутсорсинговою діяльністю в готельному бізнесі; інформаційно-логічне та імітаційне моделювання для дослідження структур та класифікацій аутсорсингової діяльності на підприємстві; статистичні і експертні методи обробки даних та методи прогнозування для виявлення сучасних тенденцій розвитку аутсорсингової діяльності в готельному бізнесі.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні концепції аутсорсингу з метою оптимізації бізнес-процесів у мережевих готельних закладах.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані наукові результати сприятимуть удосконаленню системи управління готельними закладами з використанням технологій аутсорсингу. Практичний інтерес викликає система сучасних методів та механізмів управління готельним аутсорсингом.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел зі 76 найменувань, додатків. Робота викладена на 85 сторінках, містить 16 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Концептуальні засади аутсорсингу

У сучасному світі чимало підприємств та компаній потребують систематичного покращення якості продукції та послуг з одночасним зниженням їх собівартості та оптимізацією часу. Звичайно, це вимагає урізноманітнення взаємовідносин з суб'єктами економічних відносин. Одним із інструментів, який дозволяє досягти якісних результатів діяльності є аутсорсинг.

Станом на сьогодні, державні та приватні організації розвинених країн світу почали масово користуватися послугами аутсорсингових компаній. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетинзі та просуванні бренду. Такі утворення часто використовують аутсорсинг для побудови своєї структури.

У науковій літературі неоднозначно інтерпретуються періоди зародження та розвитку аутсорсингу, причому як в світовому, так і у вітчизняному масштабі. На наш погляд, ця ситуація, склалася внаслідок наявності декількох варіантів інтерпретації терміна «аутсорсинг».

Термін «аутсорсинг» має англійське походження від слів «outside resource using», що дослівно означає «використання зовнішніх ресурсів». До початку 90-х рр. ХХ ст. термін «аутсорсинг» не був присутній ні в жодній мові світу [1, с.26].

Еволюція практичного аутсорсингу

Період	Процеси, що характеризують розвиток практичного аутсорсингу
Початок ХХ ст.	Залучення компаніями спеціалізованих організацій для вирішення юридичних питань.
1920-1930 рр.	Впровадження інструментів кооперації у вузькоспеціалізовані виробництва в автомобілебудуванні.
1940 рр.	Розвиток процесів економічної інтеграції в «післявоєнному» економічному просторі.
1950 рр.	Формування нового сегменту бізнесу – послуги в сфері ІТ-технологій. Широке використання аутсорсингу як інструменту виробничої кооперації в промисловості.
1960-1970 рр.	Ріст обсягу аутсорсингових послуг в юридичній та банківській сферах, управлінні фінансами, ІТ, промисловості, державному управлінні. Розвиток гнучких виробництв. Широке використання аутсорсингу в допоміжних та суміжних видах діяльності.
1980-1990 рр.	Формування глобальних інформаційних мереж. Формування ринку on-line сервісу. Формування ринку офшорного програмування. Формування ринку логістичних послуг Масштабний експорт high-tech технологій в країни Південно-Західної Азії та Латинської Америки та розвиток міжнародного виробничого аутсорсингу.
Кінець ХХ-початок ХХІ ст.	Розвиток глобальних інформаційних мереж і широке промислове використання послуг в сфері ІТ та телекомунікації. Реалізація великих проектів у сфері ІТ-аутсорсингу промисловими корпораціями і великими банками. Розвиток електронної комерції. Поява віртуальних корпорацій. Введення єдиних міжнародних стандартів якості. Розвиток логістичного сервісу і супутніх інформаційних і комунікаційних технологій. Перехід до аутсорсингових бізнес-процесів. Перехід до 100% виробничого аутсорсингу серед провідних high-tech виробників.

Джерело: наведено автором на основі [3], [4]

З 90-х рр. ХХ ст. аутсорсинг став предметом систематичних наукових досліджень. З цього часу і до сьогоднішнього дня про актуальність теми практичного використання аутсорсингу і теоретичного обґрунтування відповідних управлінських рішень свідчить постійно зростаюча кількість наукових робіт і публікацій. Аутсорсинг є важливою складовою сучасних концепцій менеджменту, дієвим інструментом економічної практики і предметом вивчення економічної науки.

У сучасній науковій літературі зустрічаються безліч різних за змістом трактувань поняття «аутсорсинг». У роботі був проведений аналіз більше ніж 40 визначень, в ході якого були виявлені чотири основні підходи, зокрема 61% авторів розглядають це поняття як передачу процесу зовнішній організації, 25% - як залучення зовнішньої організації, 8%- як інтеграцію організацій, і 6% - як оптимізацію діяльності організації.

На наш погляд, дані підходи можна поділити на такі дві групи, що вказані в Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Групи підходів до передачі бізнес-процесів аутсорсинговій компанії

Група	Підхід
Перша група	Ця група об'єднує визначення, що відображають так званий «вузький» підхід до терміну «аутсорсинг». До даної групи входять: передача бізнес-процесів зовнішній організації та залучення стороннього підприємства. Умовно будемо називати такі визначення - трансакційного типу.
Друга група	Дана група об'єднує визначення, що відображають так званий «широкий» підхід до терміну «аутсорсинг». До цієї групи входять: інтеграція організацій, оптимізація діяльності підприємства, та оптимізація бізнесу. Умовно будемо їх називати - мережевого типу.

Джерело: наведено автором на основі [1, с. 64]

Розглянемо більш докладно виділені підходи.

Підхід «передача процесу зовнішній організації» є основним в науковій літературі, що означає передачу процесів, функцій, прав чи ділової активності, або переклад підрозділу разом з активами в сторонню організацію. Автори цього підходу виділяють різні групи об'єктів для передачі в аутсорсинг. Переважно до їх складу входять процеси, функції, завдання, послуги і роботи. Інші автори виділяють такі об'єкти передачі, як персонал, підрозділ, ІТ-актив, потужність, управлінська відповідальність, право і ділова активність.

Наведемо деякі визначення першого підходу. Наприклад, Хейвуд Дж. Б. вважає, що «аутсорсинг - це переклад внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надавати якусь послугу протягом певного часу за обумовленою ціною» [2, с.12]. Айвазян З.С. розуміє під аутсорсингом «передачу певних допоміжних функцій третій особі, що спеціалізується в цій галузі» [3, с.19].

Підхід «залучення зовнішньої організації» означає придбання продукції або послуг на стороні або залучення третьої сторони для реалізації процесів. Прикладом даного підходу є визначення Нуртдінової А.Ф., зокрема під аутсорсингом вона розуміє «залучення сторонніх організацій для виконання певних видів робіт, які не є профільними для даної організації» [4, с.22]. Поляков В.В. і Щенін Р.К. вважають, що аутсорсинг - це «залучення так званої третьої сторони для вирішення проблем організації у взаєминах із зовнішнім середовищем, а також внутрішніх проблем, пов'язаних з реалізацією конкретних бізнес-процесів або використанням наукоємних технологій» [1, с. 36].

Підхід «інтеграція організацій» означає об'єднання економічних бізнес-систем. Під бізнес-системами маються на увазі споживачі та аутсорсера (провайдери аутсорсингових послуг).

Під підходом «оптимізація діяльності організації» аутсорсинг розуміється як один з методів оптимізації діяльності за рахунок передачі непрофільних

процесів третій стороні. На відміну від першого і другого підходу акцент робиться не на передачу процесу, а на оптимізацію діяльності організації.

В контексті підходу «оптимізація бізнесу», на нашу думку доцільно виділити наступні види трактування терміну «аутсорсинг», котрі наведені в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Види аутсорсингу в підході «Оптимізація бізнесу»

Вид аутсорсингу	Визначення
Функціональний	Це процес передачі визначених функцій або бізнес-процесів компанії зовнішнім виконавцям на довгостроковій та платній основі.
Коопераційний	Це форма співпраці, заснована на партнерських відносинах. Зазвичай аутсорсингова компанія виконує та розвиває певні аспекти діяльності замовника, при цьому обидва підприємства зацікавлені в успіху спільної справи.
Ресурсний	Це доцільне використання трудових, матеріальних, інтелектуальних та технічних ресурсів аутсорсингової компанії
Організаційний	Це форма організації бізнесу, впровадження якої супроводжується реорганізацією підприємства, що може характеризуватися оптимізацією організаційної структури або виділенням підрозділу підприємства в окремий господарюючий суб'єкт.
Стратегічний	Це розробка стратегії управління підприємством, що дозволяє зосередитися на ключових компетенціях діяльності компанії.
Цільовий	Це метод оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості підприємства, антикризового управління, збільшення вартості підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному виді діяльності.
Глобалізаційний	Це інструмент глобалізації світової економіки. В його основі полягає спосіб включення всіх суб'єктів світових господарських зв'язків у систему глобальної кооперації, що передбачає поглиблення спеціалізації окремих регіонів на виконанні певних бізнес процесів для міжнародних замовників.

Джерело: наведено автором на основі [9]

Проте, сучасні умови господарювання, що характеризуються швидко змінними умовами господарювання та жорсткою конкурентною боротьбою на міжнаціональному ринку, потребують від підприємств гнучкості діяльності та можливості терміново вносити до неї значні корективи.

Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетинзі та просуванні бренду. Такі утворення часто використовують аутсорсинг для побудови своєї структури.

Таким чином, можна запропонувати ще два підходи до визначення терміну “аутсорсинг” [7]:

- мобільний (аутсорсинг - спосіб забезпечення гнучкості та мобільності діяльності підприємства та його зовнішніх взаємозв'язків завдяки мінімізації власних виробничих потужностей та капіталу за рахунок відмови від виконання більшості бізнес-процесів власними силами);
- віртуалізаційний (аутсорсинг - інструмент віртуалізації економічних відносин, що дозволяє створити розгалужену мережеву організацію навколо головного підприємства, що володіє торговельною маркою і брендом та надає усі інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям).

Поряд з аналізом визначення поняття «аутсорсинг», ще одним з ключових питань дослідження категорії «аутсорсинг» є питання класифікації аутсорсингу.

На наш погляд, для розуміння економічного аспекту аутсорсингу слід розглядати його не як передачу процесів стороннім виконавцям, а як використання зовнішніх ресурсів для виконання функцій підприємства, тобто

залучення компанією для ведення своєї господарської діяльності факторів виробництва, контрольованих іншими організаціями.

Із цього підходу витікає природна класифікація аутсорсингу за економічними критеріями - видами ресурсів (факторами виробництва), необхідними для виконання відповідних функцій. Детальніше ці види можна розглянути у Таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація аутсорсингу за економічними критеріями

Вид аутсорсингу	Визначення
Аутсорсинг інформації	В цьому випадку підприємство-замовник доручає збір та обробку інформації, а в окремих випадках - і вироблення рішень на її основі, сторонньому підприємству.
Аутсорсинг праці	Під час аутстафінгу, аутсорсингова компанія надає своїх кваліфікованих співробітників у користування компанії-замовнику для виконання певної роботи.
Аутсорсинг капіталу	До даного виду входить виробничий аутсорсинг (коли підприємство здійснює замовлення на виробництво продукції під своєю торговою маркою у стороннього підрядника) і лізинг (в цьому випадку для виробництва продукції використовується обладнання, що належить іншому підприємству).
Аутсорсинг підприємницьких здібностей	Підприємство-замовник використовує для ведення власної господарської діяльності зовнішній інтелектуальний капітал (який є результатом підприємницьких здібностей). До цього виду аутсорсингу слід віднести франчайзинг і ліцензування (ці види діяльності традиційно до аутсорсингу не належать, однак з урахуванням запропонованого вище визначення їх доцільно розглядати саме як окремі випадки аутсорсингу). Наприклад, за умови франчайзингу незалежний підприємець (франчайзі) передає на аутсорсинг управління торговою маркою, під якою він веде свою господарську діяльність

Змішаний аутсорсинг	В основі цього виду лежить процес передання замовником аутсорсинговій компанії на виконання функцію, що вимагає використання декількох видів ресурсів. До цього різновиду можна віднести факторинг, при якому підприємство-фактор, з одного боку, забезпечує постачальника фінансовими ресурсами (аутсорсинг капіталу), а з іншого - займається збором і обробкою інформації про потенційних замовників постачальника та перевірки їх платоспроможності (аутсорсинг інформації). [31]
---------------------	---

Джерело: наведено автором на основі [6], [12], [31]

Таким чином, підхід до аутсорсингу як до використання зовнішніх ресурсів дозволяє не тільки побудувати класифікацію видів аутсорсингу по їх економічному наповненню, але також виявити аутсорсингову природу інших форм ведення підприємницької діяльності, зокрема франчайзингу.

Враховуючи наведені підходи до визначення поняття аутсорсингу, зважаючи на запропоновані доповнення, можна стверджувати, що аутсорсинг - це сучасна форма організації бізнесу, що сприяє глобалізації світової економіки та створенню потужних віртуальних організацій навколо головного підприємства, що володіє торговельною маркою і брендом та надає усі інші бізнес-процеси, включаючи виробництво, стороннім виконавцям, що зацікавлені в успіху спільної справи нарівні з замовником, на довгостроковій, платній основі з метою забезпечення ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, а також його гнучкості відповідно до поточних зовнішніх умов.

1.2. Види аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів

Готельне господарство займає основне місце в міжнародному туризмі. Можливість комплексного вирішення питань розвитку діяльності за допомогою методів аутсорсингу відкриває широкий простір вибору і ефективного розвитку готельних та туристичних послуг.

Технології аутсорсингу, що дозволяють сконцентрувати зусилля менеджменту на основній діяльності, забезпечити високу якість виконання допоміжних функцій, можуть успішно використовуватись підприємствами сфери гостинності.

Аутсорсинг в сфері розміщення являє собою передачу організацією, яка спеціалізується на наданні готельних послуг і є власником певного виду готельної нерухомості, деяких своїх функцій сторонній організації. При цьому, на відміну від разових послуг, які часто мають випадковий характер, аутсорсинг в сфері розміщення передбачає тривале і безперебійне співробітництво.

У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу (Рис.1.1).

Рисунок 1.1



Рис. 1.1 Найпоширеніші види аутсорсингу в готельному бізнесі

Джерело: наведено автором на основі [9], [12], [19]

У розвинутих країнах світу аутсорсинг стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг готельного підприємства. Все більше закладів розміщення передає одну, а то й декілька функцій управління стороннім організаціям.

ІТ-аутсорсинг в готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо [37, с.13].

Технічний і технологічний прогрес інформаційної сфери сьогодні створює всі умови для просування за допомогою інтернету будь-яких товарів і послуг. Готельний бізнес активно застосовує розкрутку в соціальних мережах, роботу з інформаційними порталами тощо. Для будь-якого готелю вкрай важливо забезпечити цільову аудиторію всією необхідною інформацією для прийняття рішення про бронювання готельних послуг. Аутсорсинг є передачею певних технологічних процесів сторонній компанії і дуже актуальний для готельних компаній, які не мають власного відділу інформаційних технологій або не бажають розпорошувати ресурси.

ІТ-аутсорсинг дозволяє:

- налагодити безперебійну роботу ІТ-систем;
- зафіксувати необхідну якість сервісу;
- оперативно залучати висококваліфікованих фахівців до вирішення проблем;
- істотно знизити ризик втрати критично важливих даних;
- оптимізувати витрати;
- сконцентрувати ресурси компанії на профільному бізнесі;
- захистити комп'ютерні систем від хакерів і вірусів.

Аутсорсинг бізнес-процесів готелю – це аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення

бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо. До цього виду аутсорсингу бізнес-процесів також необхідно віднести наступні підвиди та їх функції: бухгалтерський аутсорсинг, аутсорсинг внутрішнього аудиту, аутсорсинг функцій відділу кадрів, аутсорсинг юридичних функцій підприємств. Розглянемо їх детальніше у Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Види аутсорсингу бізнес-процесів та їх функції

Види	Функції
Бухгалтерський аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - комплексне ведення бухгалтерського обліку; - підготовка звітності, трансформація звітності в міжнародні стандарти; - підготовка та подання податкової звітності; - проведення інвентаризації активів; - розрахунок заробітної плати; - робота спільно з бухгалтерією підприємства.
Аутсорсинг внутрішнього аудиту	<ul style="list-style-type: none"> - аутсорсинг функцій внутрішнього аудиту; - спільна робота з департаментом внутрішнього аудиту; - постановка і супровід департаменту внутрішнього аудиту; - оцінка роботи департаменту внутрішнього аудиту; - виявлення фінансових і операційних ризиків; - оцінка податкових ризиків; - перевірка відповідності діяльності законодавству.
Аутсорсинг функцій відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення прийому та звільнення співробітника; - внесення змін до трудових договорів; - заповнення трудових книжок; - складання штатного розкладу; - складання посадових інструкцій, розробка внутрішніх документів для компанії; - організація корпоративних заходів; - аналіз ефективності роботи персоналу тощо.
Аутсорсинг юридичних функцій підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - проведення юридичної експертизи діяльності підприємств;

Аутсорсинг юридичних функцій підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - реєстрація, перереєстрація, ліквідація підприємства; - укладення угод з нерухомістю; - вирішення спорів в судах; - юридичний супровід бізнесу.
---	---

Джерело: наведено автором на основі [10], [11]

Широкого поширення набуває кадровий аутсорсинг, використання якого дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом. Крім того, у зв'язку з сезонністю туристично-готельного бізнесу, аутсорсинг персоналу дає змогу економити час на процесі «набір-відбір-найм» персоналу в штат та на його звільненні.

Аутсорсинг персоналу - купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу.

Впровадження у практичній діяльності готельних закладів технології аутсорсингу персоналу має наступні переваги [11]:

- найм персоналу певної кваліфікації та в необхідній кількості;
- можливість багаторазової зміни працівників у разі неналежного виконання своїх обов'язків або у випадку інших причин;
- звільнення кадрової служби готелю від рутинної адміністративно-паперової роботи, пов'язаної з офіційним оформленням працівників у штат, а також виключення витрат на розрахунок заробітної плати та виплати компенсацій у випадку звільнення;
- відсутність простоїв у зв'язку з хворобою або відпусткою працівника, оскільки згідно з контрактом його зобов'язані замінити;
- можливість перевести працівників, які протягом певного періоду зарекомендували себе як досвідчені фахівці, у штат компанії.

До різновидів аутсорсингу персоналу в готельному бізнесі відносяться:

Лізинг персоналу - оренда персоналу на довгостроковій основі. Компанія-наймач сплачує тільки послуги агентства-лізингодавця, не пов'язуючи себе зі

співробітником юридичними відносинами. Спеціаліст знаходяться в штаті компанії-лізингодавця [37, с.19].

Temporary staffing - набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до 3-х місяців). Рекрутингове агентство підбирає спеціалістів і відповідає за них. Найчастіше готельні заклади під час високого туристичного сезону потребують офіціантів, адміністраторів, аніматорів, прибиральників тощо.

Аутстафінг (виведення персоналу за штат) – аутсорсингова компанія приймає у свій штат вже працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія [37, с. 21].

Готельний франчайзинг – це система взаємовідносин між власником франшизи - франчайзером (готельна мережа) і франчайзі (власник готелю), заснована на взаємовигідному фінансовому інтересі, при якій франчайзі отримує право на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау і готової бізнес-моделі за певну плату - роялті. Згідно франчайзингового договору підприємство-франчайзі відмовляється від створення і розвитку власної торгової марки і замість цього набуває право протягом певного терміну працювати під торговою маркою франчайзера. При цьому франчайзер управляє брендом своєї франчайзингової мережі, отримуючи від франчайзі роялті і рекламні відрахування [38]. Іншими словами, франчайзі, приєднуючись до франчайзингової мережі, оплачує франчайзеру послуги з розвитку і просуванню загальної торговельної марки, тобто передає на аутсорсинг управління торговою маркою. Франчайзер, в свою чергу, повністю або частково звільняється від самостійного ведення комерційної діяльності і передає цей процес на виконання франчайзі. Таким чином, у випадку франчайзингу можна говорити про взаємний аутсорсинг франчайзі і франчайзера по двом різним процесам.

Крім традиційних договорів франчайзингу міжнародні готельні оператори практикують так званий «манчайзинг» (управління + франчайзинг), технологія якого передбачає:

- власники залучають оператора на початковий період -до тих пір, поки об'єкт не буде забезпечувати стабільні результати діяльності (приблизно п'ять років);
- після цього договір починає діяти як договір франчайзингу, відповідно до якого власник приймає на себе обов'язки з управління, зберігаючи при цьому бренд оператора, за який щорічно виплачується франчайзинговий внесок.

Ще один варіант управління готельним об'єктом – це залучення аутсорсингової керуючої компанії, яка спеціалізується на наданні таких послуг готелю. Професійна аутсорсингова компанія може принести користь власникам, що не мають необхідного досвіду і не бажають брати участь в повсякденному управлінні готелем, при цьому для залучення такої компанії не обов'язково укладати трьохсторонню угоду між власником бренду, що надає франшизу, аутсорсинговою компанією та власником.

Як правило, аутсорсингові компанії працюють з декількома готельними мережами і брендами і можуть запропонувати власникам різні стратегії розвитку. При цьому пропонуючи власнику вибрати той чи інший бренд, компанія буде робити висновки з точки зору майбутніх операційних результатів готелю, а не з точки зору просування мережі.

1.3. Переваги та недоліки застосування аутсорсингових послуг в діяльності мережевих готельних закладів

Віддавати ряд послуг на аутсорсинг - практика не нова для готельного ринку США і Західної Європи. Аутсорсинг є інноваційним баченням готельного менеджменту, спрямованим на максимізацію прибутку і зниження витрат для бізнесу. Найчастіше до аутсорсингу вдаються з метою оптимізації бізнесу, наприклад, для передачі непрофільних, але важливих готельних сервісів в сторонні руки, зберігаючи при цьому якість послуг, що надаються.

Перед власниками готельних закладів постає складне комплексне завдання, котре стосується прийняття рішення про застосування аутсорсингових технологій. Зазвичай це рішення полягає у виборі між власним виробництвом і придбанням послуг у сторонніх компаній та є тісно пов'язане з аналізом фактичного стану справ в компанії [36, с.24].

Передумовами для укладення угод з компаніями-аутсорсерами можуть виступати наступні чинники:

- звільнення часу керівництва для функцій стратегічного управління, передача “рутинних операцій” з реалізації проектів сервісній компанії;
- відсутність спеціальних навичок. Чимало проектів та бізнес-процесів вимагають чітких технічних знань, яких немає у працівників компанії. Це зумовлено тим, що компанія не має можливості найняти фахівців, які володіють необхідним рівнем підготовки, так і недоцільністю їх залучення на повний робочий день;
- підвищення якості обслуговування. Передача тієї чи іншої функції до єдиної аутсорсингової компанії дозволяє стандартизувати обслуговування і гарантує сталий, відповідний рівень сервісу;
- досягнення об'єктивності. Технічний персонал часто не бажає відмовлятися від технічної бази і не в змозі прийняти оптимальне рішення без допомоги неупередженого консультанта [35, с.104].

Сукупний бізнес-процес готельного підприємства можна розділити на три групи бізнес-функцій. По-перше - це основна діяльність, пов'язана з надання готельної послуги, що передбачає поселення гостей, організація харчування, обслуговування в номерах, надання додаткових послуг тощо. У реалізації зазначених бізнес-функцій бере участь персонал служби номерного фонду (бронювання, портьє, прибирання номерів), служби громадського харчування тощо. Особливість їх роботи – безпосереднє спілкування з гостем [15, с. 309]. З огляду на те, що орієнтація на задоволеність гостя - основний принцип управління якістю готельної послуги, пред'являються особливі вимоги не тільки до рівня професіоналізму, але і до особистісних рис характеру працівників (ввічливість,

доброзичливість, уважність, толерантність), а також розуміння специфічних потреб клієнтів.

До другої групи належать бізнес-функції, що виконуються допоміжними структурними підрозділами готелю: кадровою службою, бухгалтерією, юридичною службою, відділом маркетингу.

До функцій технічного забезпечення роботи готелю (третя група) слід віднести ремонт номерного фонду, забезпечення технічної справності обчислювальної техніки та інформаційних систем, технічне обслуговування торгового обладнання, прибирання території і місць загального користування, охорону і роботу служби безпеки, роботу прачні, обслуговування приміщення тощо [15, с. 321].

Очевидна також доцільність передачі професійним провайдером функцій обслуговування торгового обладнання та комп'ютерної техніки.

Окрему проблему представляє забезпечення готелів спеціалізованими комп'ютерними програмами по реалізації управлінських функцій і їх подальший супровід. Дистриб'ютори постачають інформаційні продукти, як правило, здійснюють установку програмного і апаратного забезпечення, проводять навчання персоналу, здійснюють підтримку користувачів. Однак, вартість їх послуг для малих і невеликих готелів досить висока. Крім того, територіальна віддаленість і відсутність представників постачальників в місцях знаходження готелів значно знижує якість сервісного обслуговування користувача.

Юридичне забезпечення управління діяльністю готелю також доцільно передати спеціалізованій організації, враховуючи високий рівень оплати праці кваліфікованого юриста і періодичність виникнення складних юридичних проблем, що вимагають втручання фахівця. У зв'язку з цим оптимальним режимом забезпечення юридичного супроводу діяльності готелів є налагодження аутсорсингових відносин з юридичною компанією.

Одна з особливостей готельного бізнесу - сезонний характер, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в «високий» і

«низький» сезони. Укладення договору аутсорсингу з клінінговою компанією на прибирання готельних номерів і місць загального користування дозволить:

- скоротити постійний штат покоївок і прибиральників приміщень, забезпечивши економію фонду оплати праці, зниження соціальних виплат і податкових відрахувань;
- забезпечити відповідність трудового потенціалу персоналу загрузці номерного фонду;
- усунути витрати на пошук і навчання персоналу для проведення професійного прибирання;
- скоротити витрати, пов'язані з придбанням спеціального обладнання, інвентарю та їх зберіганням;
- професійне та своєчасне прибирання приміщень дозволить значно відстрочити їх ремонт і знизити загальні витрати готелю [19, с. 289].

Функції з обслуговування будівлі готелю також можуть бути передані спеціалізованій організації, яка виконує обслуговування системи каналізації, вентиляції, опалення, послуги дезінфекції, чищення фасадів будівлі, чистку дахів від снігу, прибирання території тощо.

Удосконалення системи управління персоналом в індустрії гостинності - це питання, що не втрачає актуальності, незважаючи на інтерес до нього теоретиків і практиків сфери готельного господарства.

Один з головних факторів, що визначають специфіку діяльності готельного закладу – це сезонність, який стимулює пошук нових оптимальних шляхів організації роботи з персоналом. Одним із таких шляхів став так званий лізинг персоналу, який широко застосовується в сучасному бізнесі разом із аутсорсингом та аутстафінгом.

Отож, в сучасних реаліях ведення готельного господарства з розглянутих бізнес-функцій, виконуваних різними підрозділами готельного підприємства, потенційно можливими для передачі в аутсорсинг можна вважати:

- Сервісне обслуговування обчислювальної техніки та інформаційних систем;
- Технічне обслуговування торгового обладнання;

- Ремонт номерного фонду та обслуговування будівлі;
- Частина функцій кадрового менеджменту, пов'язаних з пошуком і навчанням персоналу;
- Юридичний супровід;
- Прибирання номерів і місць загального користування;
- Робота пральні та хімчистки [27].

У разі укладення договору на надання аутсорсингових послуг, готельєру необхідно ретельно оцінити переваги і недоліки запропонованого виду послуг.

Переваги аутсорсингу:

- укладаючи договір аутсорсингу, готель отримує кваліфікованих фахівців з власною технічною базою;
- менеджмент готелю отримує можливість сконцентрувати зусилля на основній діяльності та перерозподілити ресурси на підтримку основного напрямку бізнесу;
- готель отримує можливість залишити штат персоналу незмінним, а також не несе матеріальних і тимчасових витрат на рекрутинг фахівців;
- готель звільняє себе від регулювання трудових відносин з персоналом, в зв'язку з чим зменшуються витрати по обов'язкових відрахуваннях на податки та соціальні виплати;
- з'являється можливість використання послуг у міру їх необхідності (сезонність робіт);
- значна економія коштів.

Недоліки аутсорсингу:

- психологічний фактор: не кожна організація може довірити відомості конфіденційного характеру аутсорсинговій компанії (особливо якщо це надання бухгалтерських послуг);
- наявність невеликої кількості важелів управління аутсорсинговим персоналом, що може вплинути на якість послуг;
- рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової компанії може виявитися недостатнім для надання необхідних в готелі послуг.

Детальніше можливо розглянути переваги та недоліки застосування аутсорсингу в бізнес-функціях та видах діяльності готельної індустрії (див. Додаток А).

Проаналізувавши сказане, зазначимо, що аутсорсинг в рівній мірі володіє як перевагами, так і недоліками. Таким чином, помилково вважати, що аутсорсинг є вигідною стратегією в будь-якій ситуації. Безумовно, частина недоліків можна нівелювати на етапах, що передують безпосередньо реалізації проекту. Однак частина недоліків не підлягає згладжуванню, отже, їх необхідно враховувати і здійснювати детальний аналіз кожної конкретної ситуації з метою прийняття рішення про аутсорсинг - процесу або функції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних мережевих готельних закладів є тенденція до систематичного покращення якості продукції та послуг з одночасним зниженням їх собівартості та часу, необхідного для їх створення. Оптимальним рішенням для досягнення якісних результатів є застосування аутсорсингових технологій.

Встановлено, що з 90-х рр. ХХ ст. аутсорсинг став предметом систематичних наукових досліджень. У сучасній науковій літературі зустрічаються безліч різних за змістом трактувань поняття терміну «аутсорсинг». Загалом науковці трактують дане положення як “передача процесу зовнішній організації”, “залучення зовнішньої компанії”, “інтеграція організацій” та “оптимізація діяльності закладу”.

У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу: ІТ-аутсорсинг; аутсорсинг бізнес-процесів готелю, що включає в себе бухгалтерський аутсорсинг, аутсорсинг внутрішнього аудиту, функцій відділу кадрів та юридичних функцій підприємства; готельний франчайзинг; аутсорсинг персоналу, котрий в свою чергу поділяється на лізинг персоналу, аутстафінг та temporary staffing.

Передумовами для укладення угод з компаніями-аутсорсерами виступають наступні чинники: можливість звільнення часу керівництва для функцій стратегічного управління, відсутність спеціальних навичок чи чітких технічних знань, необхідність у підвищенні якості обслуговування, сезонний характер ведення готельного господарства, потреба у залученні кваліфікованих працівників на обмежений період часу.

До прерогатив співпраці з аутсорсинговою компанією можна віднести: отримання кваліфікованих фахівців з власною технічною базою, менеджмент готелю отримує можливість сконцентрувати зусилля на основній діяльності та перерозподілити ресурси на підтримку основного напрямку бізнесу; готель отримує можливість залишити штат працівників незмінним, не несе матеріальних і тимчасових витрат на рекрутинг фахівців, а також звільняє себе від регулювання трудових відносин з персоналом, в зв'язку з чим зменшуються витрати по обов'язкових відрахуваннях на податки та соціальні виплати.

До недоліків аутсорсингу входять наступні фактори: неспроможність довірення відомостей конфіденційного характеру аутсорсинговій компанії (особливо якщо це надання бухгалтерських послуг); наявність невеликої кількості важелів управління аутсорсинговим персоналом, що може вплинути на якість послуг; рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової компанії може виявитися недостатнім для надання необхідних в готелі послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Аналіз особливостей розвитку мережеских готельних закладів в Україні

Мандрівники при виборі засобу розміщення відштовхуються від понять стандартизації комфорту, безпеки і найбільш вигідних з фінансової точки зору пропозиції, що в значній мірі висуває на лідерські позиції міжнародні готельні мережі.

Мережеве готельне підприємство - це група готельних підприємств, які об'єднуються з метою використання своїх особливостей, ресурсів, специфічних переваг перед іншими для спільного здійснення підприємницької діяльності.

Виникнення та розвиток мережевої організації міжнародного готельного бізнесу має свою історію. Перші форми об'єднання готелів з'явилися наприкінці XIX — початку XX ст. Їх виникнення і подальший розвиток суттєво вплинули на становлення міжнародного готельного бізнесу. Аналіз теоретичних джерел дозволив виділити 3 історичні етапи формування та розвитку міжнародних готельних мереж, які відображені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи формування та розвитку міжнародних готельних мереж

Період	Назва етапу	Основні характеристики етапу
I етап (1890–1950 рр.)	Етап виникнення мережевої організації готельного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток масового групового туризму; - зародження концепції міжнародних готельних мереж; - поява перших форм готельних об'єднань; стандартизація готельної пропозиції.
II етап (1950–1990 рр.)	Етап стабільного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - широке розповсюдження та застосування мережевої форми організації готельного бізнесу;

Продовження табл. 2.1

		<ul style="list-style-type: none"> - географічна експансія готельних мереж (зростання кількості готелів та сукупного номерного фонду, розширення географічних точок присутності); - використання контрактів на управління та франчайзингу в управлінні готельними мережами
III етап (1990 р. до нашого часу)	Етап прискореного розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - інтенсивна географічна експансія на міжнародному та глобальному рівнях; - посилення тенденції до консолідації за рахунок операцій по злиттю та поглинанню як окремих готелів, так і цілих мереж; - зміна структури організації готельного бізнесу, за рахунок розмежування права володіння об'єктами (готелями, готельними мережами) та управління ними.

Джерело: наведено автором на основі [25]

Виділення окремих етапів розвитку міжнародних готельних мереж дозволяє зрозуміти причини економічного, соціального та культурного характеру, що сприяють виникненню мережевих форм міжнародного готельного бізнесу; прослідкувати основні характеристики та тенденції, притаманні розвитку та становленню міжнародного готельного бізнесу.

Готельний ланцюг як форма ведення бізнесу вперше виник у США в роки закінчення Другої світової війни. Спочатку кількість готелів, що входили до складу ланцюгів, становили відносно невелику частину від загальної кількості підприємств індустрії гостинності США.

Бурхливий ріст ланцюгів відбувся після того, як головні готельні ланцюги: Statler, Hilton і Sheraton – почали стрімко розвиватися. Першим міжнародним готельним ланцюгом вважається Hilton, який був заснований у 1919 році. Оскільки в країнах Латинської Америки, куди літаки компанії “Pan American” здійснювали перельоти, не було готелів того рівня, яким звикли користуватися

американські бізнесмени, виникла ідея побудувати в цих країнах готелі з однаковим рівнем послуг відповідного класу. Наприклад, готель Hilton в Пуерто-Ріко за сервісом не повинен був відрізнятися від готелю Hilton в Нью-Йорку. Вже до 1964 р. компанія Hilton International керувала 29-и готелями в 22-х країнах світу. Проте у цьому ж році відбулися значні зміни: корпорація вийшла з ланцюга Hilton Hotels Corporation, ставши самостійною компанією [25, с. 42].

Як результат, Hilton Hotels Corporation зберегла право на користування назвою Hilton в США, а Hilton International – за їхніми межами. Але при цьому між двома компаніями зберігся певний зв'язок – система резервування готелів, що належала їм на правах спільної власності. Наразі готельна мережа включає в себе більш ніж 550 готелів на шести континентах світу.

У 2007 році міжнародна мережа готелів Hilton Hotels&Resorts оголосила початок побудови першого готелю на території України. Автором проекту виступав світово-відомий архітектор - Джон Сіферт. Будівництво готельного приміщення зайняло 7 років та 26 березня 2014 року було офіційно відкрито HiltonKyiv.

Станом на сьогодні, готель займає 6 поверхів та налічує 262 номери. Відвідувачі Hilton Kiev мають можливість забронювати наступні типи готельних номерів: президентський та представницький, для дипломатів, просторі двомісні номери Делюкс та Люкс з однією спальнею. Згідно зі стандартами забудови Hilton, всі кімнати знаходяться під доглядом комп'ютерної системи, що забезпечує контроль над усім технічним оснащенням номеру. Для зручності перебування гостей, на території всієї готельної установи пропонується безкоштовний високошвидкісний інтернет.

Щоранку у вітальні готелю подається сніданок “шведський стіл”, а у ресторані подають страви інтернаціональної кухні. Також на території готеля можливе відвідування фітнес-центрів та спа з критим басейном.

Hilton Kiev надає у користування 13 гнучких конференц-залів, загальною місткістю до 400 осіб та бальний зал (380 кв.м.)

Хоча Hilton є першим міжнародним ланцюгом, на території України вони розпочали свою роботу лише у 2014 році. До цього періоду часу уже були присутні представники інших глобальних мережевих готельних установ.

У 2005 році першими, хто оголосили про початок своєї діяльності були чотиризірковий готель Radisson Blu Resort Kiev і п'ятизірковий Rixos Прикарпаття у м.Трускавець.

В 2006 р. було відкрито для відвідування Radisson Blu Resort Bukovel. Наступними готельними закладами, які почали функціонувати, стали: в 2007р. п'ятизірковий готель Hyatt Regency Kiev та в 2009 р. Intercontinental Hotel Kiev під управлінням IHG. Французький оператор Accor проектом Ibis розпочав діяльність на українському ринку у 2011 р. У цьому ж році вводиться в експлуатацію готель від мережі готелів Wyndham Hotel Group - Ramada «Ramada Донецьк» [46].

Розглянемо представлені міжнародні готельні мережі на території України у
Таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Готелі України, котрі входять до міжнародних готельних мереж

Назва мережі	Назва готеля	Кількість зірок	Номерний фонд	Місце розташування
<i>InterContinental Hotel</i>	InterContinental Kiev	5	272	м. Київ
	Grand Plaza Lviv	5	109	м. Львів
<i>Hilton Hotel & Resorts</i>	Hilton Kyiv	5	262	м. Київ
<i>Marriott International</i>	Renaissance Kiev Hotel	процес побудови		м. Київ
<i>Windham Hotel Group</i>	Ramada Encore Kiev	4	322	м. Київ
	Ramada Lviv	4	103	м. Львів
<i>Accor Hotels</i>	Ibis Kiev City Center	3	212	м. Київ
	Fairmont Grand Hotel	5	258	м. Київ

Продовження табл. 2.2

	Mercure Kyiv Congress	4	160	м. Київ
	Ibis Kiev Вокзал	3	281	м. Київ
	Ibis Lviv	3	77	м. Львів
	Hotel de Paris	4	23	м. Київ
<i>Rixos Hotels</i>	Rixos Прикарпаття	5	769	м. Трускавець
<i>Carlson Rezidor Hotel Group (доірне підприємство Radisson Hotel Group)</i>	Radisson Blu Resort	4	252	Буковель
	Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil	4	164	м. Київ
	Radisson Blu Hotel, Kyiv	4	255	м. Київ
	Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska	4	196	м. Київ
	Park INN by Radisson Donetsk	4	171	м. Донецьк
<i>Hyatt Hotels Corporation</i>	Hyatt Regency Kiev	5	234	м. Київ
<i>Starwood Hotel & Resorts Worldwide</i>	Sheraton Kiev Olympiysky	5	172	м. Київ
	Four Point by Sheraton	4	164	м. Запоріжжя

Джерело: наведено автором на основі [52]

Станом на 2018 р. на території України здійснюють свою діяльність 22 міжнародні готельні мережі. Вони включають в себе 27 готелів мережі Reikartz Hotel Group, 5 готелів Radisson Blu Hotels and Resorts, 6 установ мережі Accor, по 2 установи Starwood Hotel & Resorts Worldwide та Windham Hotel Group, а також та по одному представнику Hilton Hotels and Resorts, Hyatt Regency, Rixos та інших.

Проаналізувавши дані таблиці, необхідно відзначити, що до готельних ланцюгів входять в п'яти- та чотиризіркові готелі, які розташовані здебільшого у м. Київ. Спорудження готельних закладів на території столиці України є

економічно та фінансово вигідним, так як воно є центром розвитку бізнес-проектів та бізнес-зустрічей.

На території України здійснюють діяльність й національні готельні оператори. Першим заснованим вітчизняним готельним ланцюгом є Premier Hotels and Resorts, котрий започаткував свою діяльність у 2003 році. На протязі 15 років готельний оператор невпинно розвивався та станом на 2018 рік налічує 16 готельних закладів по всій Україні. До його складу входять суббренди, котрі пропонують споживачам економне розміщення (Premier Compass Hotels), бізнес-класи готелів, котрі знаходяться у центральних частинах міста (Premier Hotel), а також готелі, що мають визначну архітектуру та спрямовані на вибагливого споживача (Premier Palace Hotels) [52, с. 138]. Розглянемо детальніше вищенаведені готельні заклади у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Суббренди готельного ланцюга Premier Hotels and Resorts

Суббренди	Готельні заклади	Місце-знаходження	Номерний фонд	Кількість зірок
Premier Palace Hotels	- Premier Palace Hotel Kyiv	Київ	278	5
	- Premier Palace Hotel Kharkiv	Харків	180	5
Premier Hotels	- Premier Geneva Hotel	Одеса	38	4
	- Premier Hotel Abri	Дніпро	72	4
	- Premier Hotel Aurora	Харків	37	4
	- Premier Hotel Cosmopolit	Харків	29	4
	- Premier Hotel Dnister	Львів	165	4
	- Premier Hotel Lybid	Київ	274	3
	- Premier Hotel Odesa	Одеса	112	4
	- Premier Hotel Palazzo	Полтава	55	4
	- Premier Hotel Pochaiv	Почаїв	28	4

Продовження табл. 2.3

	- Premier Hotel Rus - Premier Hotel Shafran - Premier Hotel Star	Київ Суми Мукачеве	451 38 61	3 4 4
Premier Compass Hotels	- Premier Compass Hotels Kherson - Premier Compass Hotels Oleksandriya	Херсон Олексадрія	18 22	3 3

Джерело: наведено автором на основі [50]

До першого суббренду Premier Palace Hotels входять лише два п'ятизіркові готелі під назвою Premier Palace Hotel Kyiv та Premier Palace Hotel Kharkiv, котрий в свою чергу є першим закладом в Харкові класу luxury + , що втілює ідею стриманої розкоші третього тисячоліття. Дані готелі вирізняються серед інших розкішною класикою, унікальною історією та архітектурою. З метою збереження культурної спадщини України, були ретельно реставровані історичні інтер'єри, концептуальні номери та створені локації для проведення ділових зустрічей та урочистостей. Задля зручностей туристів, був створений доступ до безкоштовного швидкісного інтернету, робота лобі бару та ресторанного обслуговування 24/7 та art corner.

Premier Hotels - це бізнес-клас серед готелів для активних людей, які часто подорожують і цінують свій час [50]. До гілки Premier Hotels входить 12 готельних закладів.

Серед них слід виділити Premier Hotel Cosmopolit, оскільки це перший арт-готель у Харкові. Він відрізняється від інших тим, що оснащений ультрасучасним дизайном, доповненим авторськими роботами українських майстрів, а також був одним з офіційних готелів Євро-2012. Premier Hotel Cosmopolit налічує 29 номерів, котрі обладнані системою клімат контролю. Станом на 2018 рік, готель розпочав будівництво додаткового будинку ще на 60 номерів.

До послуг відвідувачів готелів гілки Premier Hotels доступні конференц-зали для проведення заходів ділового і неформального характеру. Кожен зал

унікальний по-своєму а класичний інтер'єр робить їх універсальними. Також туристи можуть відчувати досвід обміну книгами у власній готельній бібліотеці “Book crossing”.

«Членство в мережі Premier Hotels – це впровадження єдиних стандартів обслуговування, єдиний маркетинг, єдині канали продажів, централізоване управління продажами і стандартами якості, обмін досвідом серед готелів, тренінги персоналу», - відзначає начальник служби маркетингу і продажів готелю «Premier Geneva Hotel» [51, с.30]. Згідно з його словами, готельна мережа Premier Hotels and Resorts використовують послуги менеджменту та залучають на керівні посади фахівців іноземних аутсорсингових компаній.

Готельні заклади Premier Compass Hotels включають зручні та доступні два тризіркові готелі мережі Premier Hotels and Resorts, під назвою Premier Compass Hotel Kherson та Premier Compass Hotel Oleksandriya. Цей бренд пропонує просте і зручне рішення для мандрівників: оптимальний комфорт за кращу ціну. Крім того, для зручності мандрівників цілодобово працює Compass Cafe.

Готельна мережа Premier Palace Hotels відрізняється від загальноприйнятих готельних ланцюгів тим, що до неї входять абсолютно різні по концепції та пропонованих послуг готелі. Завдяки вищезгаданим факторам, мережі не доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з уніфікованістю продукту. Своєрідні особливості кожного закладу дозволяє подвоїти конкурентну перевагу, пов'язану з позиціонуванням на ринку і пізнаваністю бренда. Дана вітчизняна мережа готельних закладів є відкритою до пропозицій щодо укладання франчайзингових угод з потенційним франчайзі, оскільки готельний оператор має змогу залучити власні кадри та інтелектуальні ресурси, а також використовувати систему єдиного бронювання [46].

Відзначимо, що мережева форма організації готельних закладів має ряд переваг, зокрема:

- більш успішне подолання зростаючої цінової і нецінової конкуренції за рахунок зниження витрат на ведення бізнесу і наявності більш чітких стандартів надання готельних послуг;

- використання масштабу мережі при перерозподілі витрат;
- великі фінансові ресурси для впровадження інновацій в бізнесі;
- достатні ресурси для присутності в глобальних системах бронювання;
- використання впізнаваності бренду і пов'язані з цим маркетингові переваги;
- можливість впровадження комплексних програм навчання і просування персоналу;
- велика можливість, в порівнянні з одиночними засобами розміщення, задовольнити потребу в збільшенні попиту на готельні послуги, що відповідають міжнародним стандартам і відомі споживачеві.

Також необхідно підкреслити характерні особливості готельної мережі:

- формальні елементи, що забезпечують позитивне сприйняття мережі: торгова марка (бренд), єдність стилю (архітектура й інтер'єр), позначень і зовнішньої інформації, схожість у територіальному розташуванні;
- єдина структура об'єднаних у мережі готелів;
- однаковий рівень обслуговування та комфорту;
- єдина стратегія функціонування: стандартизація обслуговування, маркетингу, продажів;
- єдине управління: адміністрація мережі або професійна управляюча компанія за контрактом або за договором франчайзингу [45, с.117].

Станом на початок 2017 року, в Україні налічувалося 2 534 засобів розміщення. Найбільша кількість підприємств готельного господарства сконцентрована у Львівській (0,33%), Одеській (8,89%), Закарпатській (8,86%), Івано-Франківській (8,08%) областях та м. Київ (5,94%). Найменше готельних підприємств розташовано в Луганській області: 0,49% від загальної кількості готелів та аналогічних засобів розміщення [44].

У 2017 році, 208 готельних закладів пройшли сертифікацію та отримали категорію 1–5 зірок [53]. До порівняння, у 2013 р. на ринку України працювали 2 573 готелі, з яких 503 мали категорію [54, с. 226]. Така ситуація свідчить про недостатній рівень розвитку мережевих структур, невизначеність вітчизняної

моделі формування готельних мереж та відсутність мотивів українських готелів отримувати категорію.

Для вирішення даної проблеми та подальшого розвитку, вітчизняним готельним установам необхідно взяти до уваги досвід форм організації готельного бізнесу міжнародних готельних мереж, котрі наведені у Додатку Б.

Присутність міжнародних готельних ланцюгів на території України є позитивним показником для готельного господарства країни з точки зору корпоративного регулювання якості готельних послуг та знанням клієнтури бренду готелю. Проте, представлених відомих світових брендів є незначна кількість, що свідчить про значний потенціал розвитку готельних мереж в Україні. Низький рівень пропозиції та високий попит на готельні послуги є основними факторами, котрі сприяють привабленню світових готельних мереж в Україну. Скоріше можна сказати, що більшість європейських та світових готельних мереж лише акцентують своє перебування на українському ринку, ніж динамічно розвиваються.

Нині функціонування готельного господарства в Україні ускладнюється дисбалансом попиту та пропозиції на ринку готельних послуг, низькою якістю обслуговування, великою вартістю проживання, недосконалістю процедури сертифікації, слабким законодавчим регулюванням, економічною та політичною нестабільністю [52, с.138]. Внаслідок таких процесів спостерігається зниження конкуренції, що посилює негативні процеси в готельному бізнесі та затримує інтеграцію України до світового туристичного ринку.

Незалежні економічні експерти, профільні чиновники та туроператори вже вкотре стверджують, що залучення до світових готельних мереж створить точку стикування інтересів України і світового туристичного ринку, що приведе сюди фінансові потоки, туристів і як наслідок дасть певний поштовх економіці.

Отож, з кожним роком кількість готельних ланцюгів у світі зростає, що свідчить про доцільність та економічну ефективність мережевої форми співпраці у готельному бізнесі. Створення готельної мережі з уніфікованим набором послуг та високим рівнем обслуговування надає низку конкурентних переваг, порівняно з

ієрархічними організаційно-управлінськими формами. Проведений аналіз динаміки кількості готелів в Україні та світі дозволяє зробити висновок, що дана галузь економічної діяльності є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки розвивається достатньо швидкими темпами, зумовлює рівень зайнятості у відповідних регіонах та створює матеріальну базу для розвитку туризму.

2.2. Оцінка практики використання аутсорсингових послуг в діяльності мережевих готельних закладів

У сучасному світі перед вітчизняними готелями постає проблема підвищення ефективності їх функціонування. Це зумовлює потребу у формуванні ефективних механізмів управління виробничо - господарською діяльністю підприємств. З метою підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг, мережеві готельні ланцюги мають тенденцію до укладання договорів з компаніями-аутсорсерами. Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів наведено у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Мотиви та користь від укладення аутсорсингових договорів

Назва	Характеристика
Мотиви	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення та контроль витрат виробництва; - потреба в поліпшенні обслуговування клієнтів; - доступ до світових виробничих технологій; - підвищення гнучкості діяльності; - відсутність у готельних закладах необхідного обладнання, знань та технологій; - залучення висококваліфікованих спеціалістів.
Користь	<ul style="list-style-type: none"> - швидка адаптація до нових технологій; - оптимізація готельних послуг; - уникнення додаткових витрат; - суттєве посилення конкурентоспроможності.

Джерело: наведено автором на основі [64]

Згідно з даними табл. 2.4, застосовуючи послуги аутсорсингової компанії, підприємство може суттєво знизити витрати, зокрема, завдяки: спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності. Передавши виконання певних функцій аутсорсеру, готельний заклад спроможний:

- скоротити витрати на утримання обладнання та оплату праці штатних працівників, що виконували ці функції;
- замінити частину постійних витрат змінними. Передавши функції встановлення та експлуатації комп'ютерної техніки зовнішнім субпідрядникам, підприємство може, зокрема, скоротити свої витрати на утримання власного персоналу, дослідити залежність між приростом обсягів діяльності та приростом витрат на обслуговування ІТ-обладнання, зменшити ризики, пов'язані з експлуатацією та оновленням комп'ютерної техніки;
- отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба, наприклад, у разі непередбачених обставин чи на період сезонного зростання обсягів виробництва. У такий спосіб підприємство може скоротити витрати на утримання персоналу і обладнання, що використовується не систематично;
- залучити за контрактом висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем. Це дозволяє як знизити витрати на оплату праці штатних працівників, так і зменшити відрахування до пенсійного фонду і фондів соціального страхування;
- скоротити витрати на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи за не пріоритетними напрямками діяльності підприємства;
- знизити витрати на контролювання якості переданих на аутсорсинг бізнес процесів шляхом договірною визначення відповідальності аутсорсера за якість своїх послуг;

- знизити витрати на експлуатацію обчислювальної техніки, використання інформаційних технологій, формування, збереження і захист баз даних шляхом залучення досвідчених фахівців високої кваліфікації;
- підвищити ефективність виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг та вдосконалення роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації ініційованих ним заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

Як і всі методи підвищення ефективності підприємства аутсорсинг вимагає коректного застосування.

Успішне застосування аутсорсингового процесу проходить декілька етапів (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Етапи застосування аутсорсингу

Етапи	Особливості етапу
Етап 1	Укладення угоди з аутсорсинговою компанією
Етап 2	Управління перехідним періодом
Етап 3	Трансформація найважливіших бізнес-процесів компанії
Етап 4	Використання інноваційних можливостей аутсорсингу

Джерело: наведено автором на основі [47]

Розглянемо детальніше етапи застосування аутсорсингу, що наведені у Таблиці 2.5.

Етап 1: укладення угоди. Трансформація бізнесу через аутсорсинг - це не типове рішення. Вона повинна враховувати специфіку діяльності кожного готельного закладу. Ефективні аутсорсингові угоди часто включають творчі рішення, такі як фінансування третьої сторони або створення нових юридичних

осіб, щоб максимізувати вигоди і розподілити ризики. В таких випадках, керівники повинні зробити наступне:

- шукати стратегічного партнера, а не звичайного постачальника послуг аутсорсингу;
- прив'язати винагороду до результатів роботи підприємства;
- укласти гнучкі угоди.

Етап 2: управління перехідним періодом. Після укладення угоди, керівники передають робітників і процеси свого бізнесу до партнера (або в спільне підприємство, що вони створили). Перехідним періодом слід управляти ефективно, зокрема чітко розподілити відповідальність та контроль, підтримувати відкрите комунікаційне середовище.

Етап 3: трансформація найважливіших процесів. Стратегічна мета аутсорсингу трансформації бізнесу – перетворення традиційних процесів в операції світового рівня. На цьому етапі доцільно:

- встановити чіткі цілі;
- об'єднати ресурси та процеси;
- прагнути до найкращих результатів.

Етап 4: використання інноваційних можливостей. Аутсорсинг покликаний трансформувати неефективні бізнес-процеси в ті, які дозволять підприємству отримати значні конкурентні переваги. Справжня цінність аутсорсингу досягається, коли аутсорсингові послуги підсилюють загальну стратегію підприємства. Керівники повинні синергетично працювати з партнером по аутсорсингу та спільно розробляти нові шляхи створення інноваційних та високоякісних готельних послуг через трансформацію операційних процесів.

Використання аутсорсингу у діяльності готельних ланцюгів може забезпечувати підприємству отримання суттєвих переваг в порівнянні з конкурентами. Основним джерелом привабливості аутсорсингу є те, що зовнішній постачальник послуг здатний забезпечити економію витрат, вищий рівень послуг за рахунок спеціалізації, використання дешевої і кваліфікованої робочої сили.

У таблиці 2.4 наведено основні види витрат за основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди [30, с. 231]. Такий підхід надає можливість проаналізувати усі витратні статті при використанні аутсорсингу і виділити основні аспекти визначення його ефективності у процесі попереднього, поточного і підсумкового контролю і аналізу ефективності аутсорсингової діяльності.

Таблиця 2.6

Витрати готельного підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди

Етапи реалізації аутсорсингової угоди	Витрати
Аналізування внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесів	Витрати планування (витрати на оцінювання ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розробку стратегії здійснення аутсорсингу тощо)
Аналізування ринку аутсорсингових послуг і вибір підрядника	Витрати реалізації (моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, підготовку переговорів)
Укладання контракту	Витрати, пов'язані з наданням послуг та обміном інформацією (документальне оформлення операцій, витрати на додаткові консультації)
Передача бізнес-процесів аутсорсеру і трансформація виробничо-господарської діяльності	Витрати передачі (на зміну умов діяльності й складу працівників)
Поетапний контроль виконання аутсорсером його функцій, аналіз результатів та коригування відхилень	Витрати на моніторинг і контроль (здійснення аналізу виконання умов договору, витрати на проведення коригувальних заходів)
Підсумковий аналіз ефективності аутсорсингової діяльності	Витрати на припинення взаємовідносин (здійснення підсумкового аналізу, витрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг чи з повторною реорганізацією бізнесу.

Джерело: наведено автором на основі [30]

Мережеві готельні заклади, котрі представлені на території України (в частності Hilton Hotels and Resorts, Carlson Rezidor Hotel Group та Premier Hotels and Resorts) зазвичай передають на управління аутсорсинговими компаніями наступні функції: робота з персоналом, організація заходів, маркетинг та PR-діяльність, спрямовану на підтримання іміджу бренду.

Високий імідж брендів готельних закладів забезпечує якість роботи персоналу та супровідних послуг. Перспективність впровадження аутсорсингового підходу не означає, що будь-яку діяльність можна передати зовнішнім виконавцям. Ті робітники, котрі мають безпосередній контакт з відвідувачами готельних установ, до прикладу: адміністратори, офіціанти, кухарі, покоївки, мають бути працевлаштовані на постійній основі й підтримувати сталий рівень якості обслуговування. В свою чергу, мережеві готельні заклади практикують передачу обслуговування певного технічного обладнання, прання чи ремонту меблів.

Представники міжнародної мережі готелів Premier Hotels and Resorts виділяють функції, котрі рекомендуються до передачі аутсорсинговим компаніям, а які необхідно залишити всередині готеля. Аналізуючи їх досвід, можна також виділити ряд послуг, котрі можуть виконуватися як під контролем компаній-аутсорсерів, так й керівництва готельного закладу, котрі наведені у Таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Бізнес-процеси готельних закладів по відношенню до перспектив винесення на аутсорсинг

Рекомендовано до аутсорсингу	Не рекомендовано до аутсорсингу	Можна винести або залишити
<ul style="list-style-type: none"> - пральня; - ландшафтний дизайн; - обслуговування устаткування; - IT-підтримка; - бухгалтерський облік. 	<ul style="list-style-type: none"> - бронювання номерів; - зустріч гостей та їх розміщення; - обслуговування номерів; - послуги швейцарів. 	<ul style="list-style-type: none"> - кухня/ресторан - дизайн сувенірів - іміджеві проекти у віртуальному просторі - капітальні проекти

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Великі мережеві готельні заклади, котрі мають свій фірмовий імідж зазвичай не рекомендують передавати на аутсорсинг те, що стосується прямого контакту з відвідувачами готелю, а також створенням унікального іміджу.

Загальна тенденція практики використання аутсорсингу в Україні та Європі характеризується підвищенням попиту на використання послуг компаній-аутсорсерів. Розглянемо передумови, причини переходу та глибину запровадження аутсорсингу у Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Практики використання аутсорсингу в Україні та Європі в мережевих готельних закладах

Характеристика	Європа	Україна
<i>Рушійні сили</i>	Зростаюча конкуренція на глобальному ринку	
<i>Причини переходу на аутсорсинг</i>	Підвищення ефективності роботи закладу, концентрація на основній діяльності бізнесу	Зниження витрат
<i>Глибина запровадження аутсорсингу</i>	Передача на аутсорсинг другорядних функцій включаючи виробництво та транспортування	Передача певних функцій при розробці нових бізнес-проектів; передача окремих операцій, пов'язаних із зберіганням та транспортуванням товарів; оренда тимчасово вільних площ та споруд для організації ведення бізнесу
<i>Форми аутсорсингу</i>	Офшорний аутсорсинг та зовнішні підрядники в середині країни, дочірні підприємства за кордоном	Офшорний аутсорсинг та аутсорсинг всередині країни.
<i>Динаміка ринку</i>	Стабільне зростання ринку	

Джерело: розроблено автором на основі [62]

Порівняльний аналіз практик використання технологій аутсорсингу мережевими закладами України та Європи дає змогу зрозуміти, що в економічно розвинених країнах є як спільні (рушійні сили та динаміка ринку), так і відмінні риси (причини переходу на аутсорсинг, глибина запровадження та форми його використання). Останні свідчать про наявність впливу на готельну мережу зовнішніх факторів, таких як економічної ситуації, структури економіки та бізнес-культури [65, с.10].

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.

2.3. Досвід використання аутсорсингових послуг в Україні та світі

Глобалізація призводить до того, що в світі практично стираються міжнародні кордони, зміцнюються зв'язки між компаніями в різних країнах і на різних континентах, що відкриває нечувані раніше можливості для готельєрів. Перенасиченість готельних ринків конкретних територій змушує компанії розширювати сферу діяльності, охоплювати нові ринки. Саме на сучасному етапі особливо гостро постало питання того, що для збереження своїх позицій на ринку, єдиним виходом для індивідуальних і невеликих локальних підприємств стає або вступ в уже існуючий мережеве готельне об'єднання, або самостійне агресивне розширення не тільки локальне, а й глобальне.

Станом на сьогоднішній день простежується тенденція стрімкого зростання міжнародного туризму. За оцінками всесвітньої туристської організації ЮНВТО до 2020 року число міжнародних туристських прибуттів досягне 1,6 мільярда чоловік. [23] Об'єктивно, засоби розміщення займають центральне місце в сфері туризму, виступають її базовим елементом. Саме послуги розміщення володіють найбільшою здатністю генерувати мультиплікативний ефект впливу на суміжні галузі національної економіки. Це підтверджують і дані про те, що 68% всіх

доходів від туризму і до 65% всіх зайнятих в туризмі припадає на сферу розміщення. [24]

На сучасному етапі розвитку міжнародного туризму сформувались наступні тенденції міжнародного ринку готельних послуг:

1. Мережева форма організації готельного бізнесу. Останнім часом активізувалась діяльність і зарубіжних готельних мереж на регіональних ринках.

2. Більшість міжнародних готельних мереж, уникаючи витрат, не виступають власниками готелів, що входять в мережу, а лише надають готелям мережеві імена, керують ними і здійснюють контроль за якістю послуг на підставі договірних відносин (франшизи, контракту на управління).

3. У сучасних умовах ведення бізнесу чітко проявляється тенденція зацікавленості девелоперів (промислових і сировинних холдингів) в рівноправному партнерстві з міжнародними готельними мережами. Даний інтерес до готельного напрямку, в першу чергу, викликаний відносною насиченістю інших сегментів комерційної нерухомості, торгових і бізнес-центрів при явному дефіциті якісних готельних послуг.

4. Ще одна тенденція пов'язана з позитивним впливом міжнародних мереж на владні структури, шляхом ініціювання і лобіювання «правильних» економічних реформ. Адже доходи готелів в більшій мірі залежать від таких факторів, як розвинена інфраструктура і відсутність бар'єрів для інвестиційних вкладень.

5. Міжнародні готельні мережі на сучасному етапі розвитку перейшли від однонаціональних капіталів до політики співпраці та реалізації спільних програм. Ця тенденція знаходить прояв в утворенні глобальних союзів корпорацій.

Відповідно до результатів Міжнародного дослідження Бізнесу Грант Торнтон [28] 40% підприємств середнього бізнесу на глобальному рівні в даний час використовують або планують використовувати послуги аутсорсингу. Ця цифра зростає до 43% серед великих підприємств, де має місце ефект масштабу, і використання даної послуги може дати високі результати. Цей показник збільшується до 64% в Південній Європі за рахунок підприємств в Іспанії (70%)

та Італії (62%), де в більшій мірі зацікавлені в наданих послугах. Аутсорсинг також широко поширений в країнах Латинської Америки (51%) - особливо в Аргентині (64%) і Бразилії (53%) – і в Африці (68% Ботсвана, Південна Африка 48%). Проте, лише 26% підприємств в південно-східній Азії зацікавлені в аутсорсингу. Найнижчу зацікавленість послуги аутсорсингу викликають на Філіппінах (4%) і у В'єтнамі (12%).

Таблиця 2.9

Світовий рейтинг з використання аутсорсингових послуг

Місце в світі	Різновид послуг	Країна	Відсоток
1	Податковий аутсорсинг	Північна Америка	64%
		Латинська Америка	58%
2	ІТ аутсорсинг	В світі	46%
		Європа	52%
		Країни Скандинавії	66%
3	Аутсорсинг функції кадрового адміністрування та розрахунку заробітної плати	В світі	36%
		Північна Америка	55%

Джерело: наведено автором на основі [28]

У 2016 році на території України також були проведені дослідження серед керівництва мережевих готельних установ, котрі стосувалися оцінюванню попиту та якості послуг аутсорсингу. За даними досліджень, 36% респондентів віддають на аутсорсинг різноманітні виробничі бізнес процеси. Розглянемо їх у Рисунок 2.1

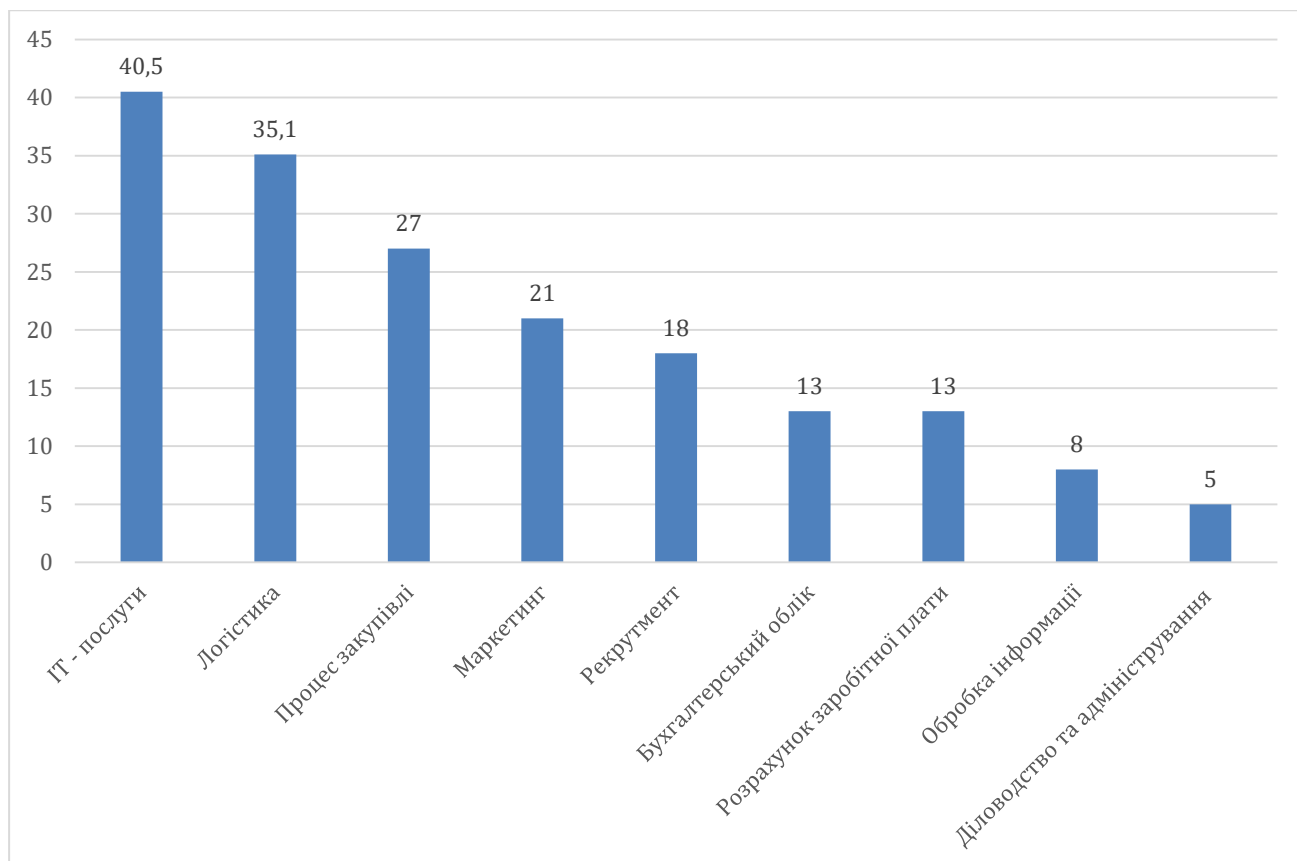


Рис. 2.1 Статистика використання видів послуг аутсорсингу в Україні, %
Джерело: наведено автором на основі [61]

Окрім цього, 31% опитаних зазначили, що користуються послугами залученого персоналу, в тому числі 48,4 % - на короткострокові проекти, 35,5 % - на довгострокові проекти, 29 % - аутстафінг.

Опитування довело, що 41,2 % респондентів, котрі використовують аутсорсинг, отримали економію власних ресурсів, 37,6% досягли оптимізації та прискорення власних бізнес процесів, 32,9 % — підвищили ефективність, 14,1 % - покращили якість та контроль за робочими процесами [55, с. 3-4].

Крім вищезгаданих різновидів послуг аутсорсингу, котрі займають провідні місця по використанню у світових та українських готельних мережах, необхідно виділити наступні пропозиції аутсорсингових компаній в індустрії гостинності:

- маркетинговий аналіз ринку готельних і рекреаційних послуг;
- аналіз найбільш ефективного використання земельної ділянки;

- аналіз економічної доцільності проекту в сфері готельного та рекреаційного бізнесу;
- бізнес-план проекту в сфері готельного і рекреаційного бізнесу;
- розробка концепції проекту готельного /рекреаційного комплексу, інвестиційне планування;
- послуги по залученню фінансування для реалізації проектів в сфері готельного і рекреаційного бізнесу;
- послуги з розробки і перевірки фінансових моделей;
- розробка маркетингових стратегій;
- послуги по вибору і залученню міжнародних готельних операторів, а також підписання договорів на управління готельним комплексом;
- послуги з оцінки діючих об'єктів і проектів будівництва готельних / рекреаційних комплексів;
- аналіз операційної діяльності, розробка стратегії оптимізації, аналіз економічної ефективності діяльності готельного закладу;
- проведення фінансової, податкової та юридичної експертизи;
- послуги юридичного супроводу і консультаційні послуги з оподаткування.

В 2008 році спеціалісти з компанії Ernst & Young, з метою дослідження застосування послуг аутсорсингових компаній в Європі, провели опитування серед 600 осіб, котрі займали керівні посади та приймали вагомі рішення в найбільших європейських компаніях з оборотом не менш 100 мільйонів євро. Були отримані наступні результати дослідження [34]:

- 70% передають хоча б один зі своїх бізнес-процесів на розробку в країни з більш низькою вартістю робочої сили;
- 49% опитаних погодилися із затвердженням, що аутсорсинг служить ефективним інструментом скорочення видатків компанії;
- 33% назвали підвищення якості товарів і послуг за рахунок наймання сторонніх фахівців у числі основних переваг аутсорсингу;

- інформаційні технології/телекомунікації (68%), технічне обслуговування (76%) і логістика (73%) були названі найбільшими сегментами європейського аутсорсингу;
- найвищий рівень впровадження аутсорсингу спостерігається в Бельгії (81% компаній), а найнижчий - у Франції (63%);
- більшість учасників опитування оцінили свій досвід, пов'язаний з використанням аутсорсингу, як позитивний.

Як вітчизняні, так й міжнародні мережі готелів, які застосовують аутсорсинг, в першу чергу розраховують на підвищення ефективності (57%) і скорочення витрат (55%). В зв'язку з дефіцитом дешевої робочої сили в розвинених країнах у порівнянні з економіками, що розвиваються, бізнес-лідери в Північній Америці і Європі часто розглядають такі фактори як передумови до аутсорсингу. У Північній Америці 70% підприємства, що використовують аутсорсингові послуги мотивують це необхідністю зниження витрат і 69% - підвищенням ефективності; в Європі пропорція дорівнює - 63% і 67% відповідно.

Оскільки у даній магістерській роботі розглядається присутність міжнародних мереж готельних закладів на території України, необхідно описати витрати на франчайзингові угоди та вартість оперування готелів під всесвітньо відомими брендами на вітчизняному ринку. Розглянемо наведений порівняльний аналіз франчайзингових платежів у провідних готельних мережах світу, котрий подано в Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз типових франчайзингових платежів у провідних готельних мережах світу

Готельний ланцюг	Вступний внесок	Річний платіж (роялті)	Щорічні внески на маркетинг і промоцію	Оплата за підключення до системи бронювання
Accor	2000 євро за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	2% валового доходу від реалізації послуг	Сума не є фіксованою, складає приблизно 30 євро/ніч

Продовження табл. 2.10

Choise Hotel International	120 доларів за номер	1-й рік: 1% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 2-й рік 2% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 3-й рік 2,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення; 4-й рік і надалі 3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	1% валового доходу від реалізації послуг розміщення	6 доларів за одну операцію резервування
Grupo Sol	Договірна ціна	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	1,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення	4% заявленого тарифу та 8% від тарифу зі знижкою
Holiday Inn	400 доларів за номер (мінімум 3000 доларів)	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Фіксований річний платіж 2-3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	Включається у витрати на маркетингові дослідження і промоцію
Marriott International	300 доларів за номер	4% валового доходу від реалізації послуг розміщення +1% від	1,5% від виручки	12,5 доларів за одну операцію резервування
		реалізації послуг харчування та напоїв		
Radisson Sas Hotels	40.000 доларів	3% валового доходу від реалізації послуг розміщення	2,5% валового доходу від реалізації послуг розміщення	11 доларів за одну операцію резервування

Джерело: наведено автором на основі [41]

Відзначимо, що типова структура платежів включає:

1. Початковий внесок, сплачується франшизо-одержувачем після підписання франчайзингової, який покриває витрати франшизодавця на технічний огляд майданчика, аналіз ємності ринку, оцінку стратегічних планів

функціонування готелю. Як правило початковий внесок виплачується фіксованою сумою, яка не підлягає поверненню.

2. Роялті, тобто поточний платіж, який франшизоодержувач здійснює на користь франшизодателя за використання бренду та торгової марки, а також поточне обслуговування франшизи. Розмір роялті визначається, як правило, з урахуванням виручки від реалізації номерів та варіюється від 4% до 5% від валової виручки. Деякі оператори додають до виручки від номерів 2% від доходів, отриманих в результаті продажу послуг підприємств харчування.

3. Плата за технічне обслуговування та інжинірингові послуги. Угода про технічне обслуговування (TSA) гарантує відповідність проекту стандартам бренду і експлуатаційну ефективність проекту після його завершення. Розмір технічного збору, як правило, варіюється від 500 дол.США в розрахунку на один номер, а у випадку ребрендингу проекту, або нового будівництва до 1 000 дол. США.

4. Маркетингові збори, які покривають витрати на рекламні кампанії мережі в різних засобах масової інформації, зокрема, розміщення рекламних оголошень в журналах і включення до місцевих довідників. Сума платежів, які в основному визначаються з урахуванням виручки від реалізації номерів та валової виручки готелю варіюється від 2% до 3% виручки від номерів або від 1% до 2% загальної виручки.

5. Платежі за бронювання, які покривають витрати, пов'язані з системою бронювання мережі, в тому включно з функціонуванням головного офісу та персоналу, який відповідає за бронювання, та інші дистрибуційні витрати. Залежно від бренду тарифи можуть виставлятися у вигляді відсотка або фіксованої суми.

6. Платежі за участь в програмі лояльності франшизодавця. Залежно від конкретного оператора і проекту договором можуть бути передбачені додаткові системні послуги та послуги технічної підтримки, що надаються готельною мережею. Деякі франшизодавці пропонують додаткові послуги для франшизних об'єктів. Наприклад, IHG надає послуги з аутсорсингу ключового персоналу, а

також послуги з підтримки ефективності готелю (сприяння у складанні планів і стратегій в сфері маркетингу / збуту).

В останні роки франчайзинг став однією з найбільш обговорюваних тем на готельному ринку. Багато інвесторів вже накопичили достатній досвід і прагнуть керувати своїми власними об'єктами, але під визнаною торговою маркою. Деякі бренди готові до співпраці в межах цих ініціатив і готові до розширення своїх мереж з використанням механізму франчайзингу, а інші міжнародні оператори як і раніше вважають за краще розвиватись на основі договорів про пряме управління. Крім того, розширюють свою діяльність місцеві сторонні управлінські компанії, і на ринок виходять нові міжнародні оператори.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Згідно статистичних даних, станом на 2018 р. на території України здійснюють свою діяльність 22 міжнародні готельні мережі, вони включають в себе: InterContinental Hotel, Hilton Hotel & Resorts, Marriott International, Windham Hotel Group, Accor Hotels, Rixos Hotels, Carlson Rezidor Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Starwood Hotel & Resorts Worldwide та інші, переважна більшість яких розташована у Києві та Львові. Національний готельний оператор Premier Hotels and Resorts започаткував свою діяльність у 2003 році. Завдяки стабільному попиту та розвитку, до 2018 року на території України були зведені 16 готельних закладів, котрі входять до 3-х суббрендів: Premier Compass Hotels, Premier Hotel, Premier Palace Hotels.

Обґрунтовано, що нині перед вітчизняними готелями постає проблема підвищення ефективності їх функціонування. З метою підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг, мережеві готельні ланцюги мають тенденцію до укладання договорів з компаніями-аутсорсерами.

Встановлено, що основними мотивами для укладення аутсорсингових договорів виступають: скорочення сталих та змінних витрат, потреба у залученні

висококваліфікованих фахівців, підвищення ефективності виконання бізнес-процесів та підвищення гнучкості діяльності готельних закладів. Своєю чергою, зазначимо, що використання технології аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів включає наступні етапи: укладення угоди про співпрацю, управління перехідним періодом, трансформація бізнес-процесів компанії та використання інноваційних можливостей аутсорсингу.

Відзначимо, що згідно зі світової практики використання аутсорсингових послуг, готельні мережі укладають угоди з компаніями-аутсорсерами стосовно наступних функцій: ведення податкової документації, допомога у кадровому адмініструванні і розрахунку заробітної плати, ІТ-підтримка.

Доведено, що основними видами витрат за процес реалізації аутсорсингової угоди є: витрати планування, реалізації, передачі, а також витрати, пов'язані з наданням послуг та обміном інформацією, моніторингом і контролем та на припинення взаємовідносин.

Згідно зі статистичними даними, поширеною практикою серед вітчизняних готелів є передання на аутсорсинг таких видів послуг, як: ІТ та логістичні послуги, процеси закупівлі, маркетингові бізнес-процеси, рекрутмент, бухгалтерський облік, розрахунок заробітної плати та інші адміністративні функції. В свою чергу, мережеві готельні заклади, які працюють на умовах франчайзингу на території України, згідно з укладеною угоди здійснюють оплату таких додаткових видів витрат, як: вступні внески, річні платежі, щорічні внески на маркетинг і промоцію, а також на оплату за підключення до системи бронювання.

Таким чином, можна стверджувати, що можливість впровадження та практичного застосування технологій аутсорсингу в готельному господарстві в якості методу оптимізації витрат є ефективним як для основної, так і для додаткової діяльності готельного підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ АУТСОРСИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів шляхом використання технологій аутсорсингу

Мережева форма ведення бізнесу в сфері гостинності визнана одним з кращих інструментів формування впізнаваного бренду і стандартизованого продукту, що дозволяє гарантувати споживачеві високу якість послуги.

Технології в галузі гостинності досить стрімко розвиваються. Основною метою керівництва готелю є отримання максимальної кількості продаж та надходжень від розміщення якомога більшої кількості відвідувачів, а також завоювати прихильність гостя, зробивши його постійним клієнтом. Здійснити ці завдання без інноваційних рішень є доволі складно. Боротьба за кожного гостя вимагає від готелів модернізації як в технології, так і в свідомості.

Бізнес-процес – це виконання безлічі внутрішніх кроків готельними департаментами з метою створення якісної продукції чи послуги задля задоволення потреб клієнта. Кожен підпроцес організовується та контролюється під управлінням конкретного виконавця.

Призначення кожного бізнес-процесу полягає в можливості запропонувати клієнту товар чи послугу, яка задовольнить його за ціною, якістю та рівнем сервісу.

В мережевих готельних закладах можливо виділити наступні види бізнес-процесів:

- Основні. Основні бізнес-процеси безпосередньо беруть участь у створенні вартості для клієнтів та є єдиною причиною, чому гості платять кошти;
- Допоміжні процеси. Іноді їх називають логістичними або ресурсними, спрямовані на задоволення потреб внутрішніх користувачів готелю.

Підтримуючі процеси, так само, як і основні, беруть участь у створенні цінності для клієнта, проте ця участь непряма;

- Процеси управління;
- Процеси управління змінами (процеси розвитку).

Бізнес-процеси готелю також можна поділити на процеси виробництва (приготування їжі, робота бару з приготування напоїв, різних десертів) та процеси надання послуг з: розміщення, розваг, прання тощо.

Розглянемо детальніше систему бізнес-процесів готелю Premier Compass Hotels Oleksandriya у вигляді ієрархічної структури, поданої на Рисунку 3.1

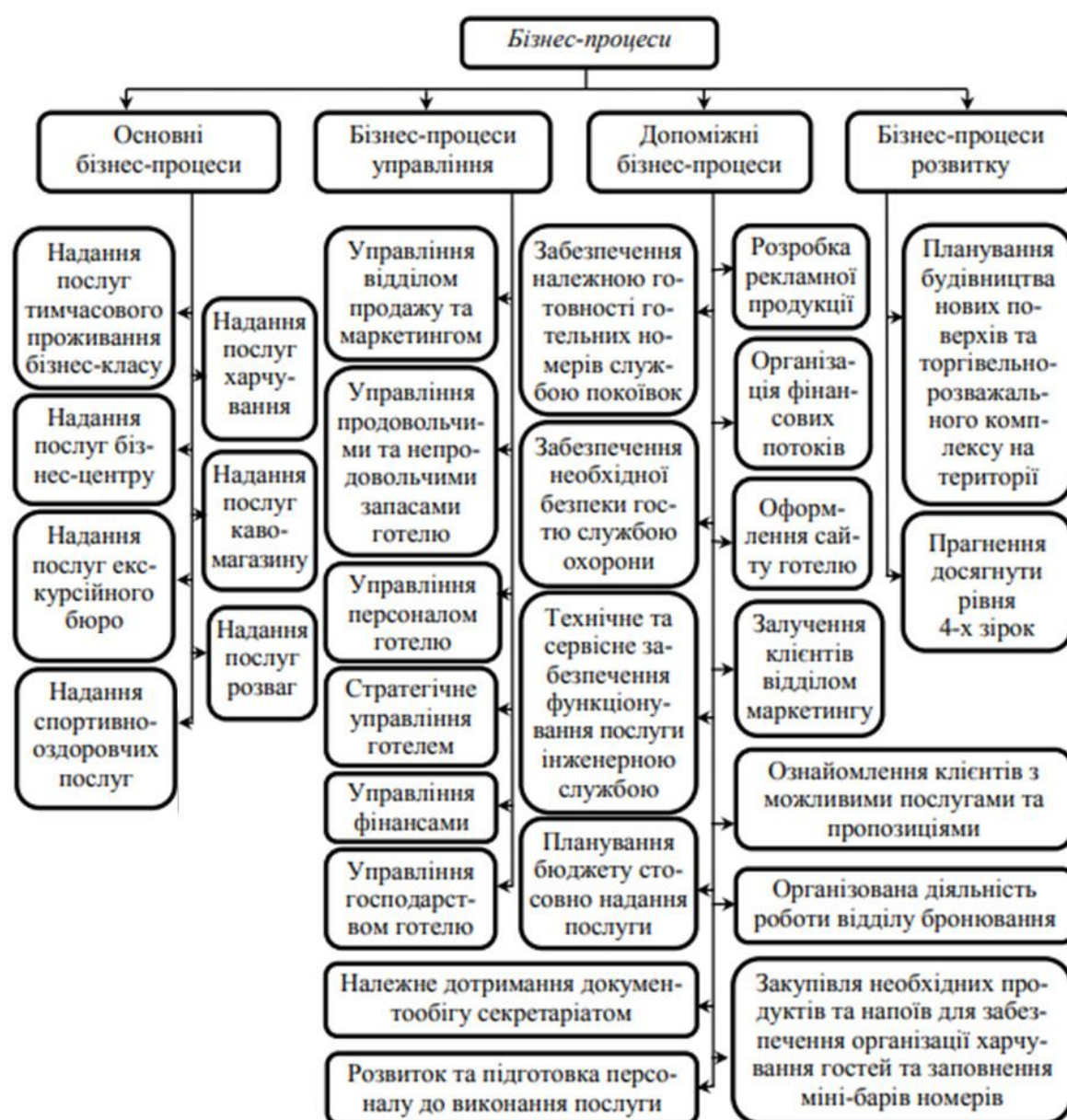


Рис. 3.1 Бізнес-процеси готелю Premier Compass Hotels Oleksandriya

Джерело: наведено автором на основі [68]

Відділ продажу та маркетингу готелю відіграє велику роль у збільшенні прибутку готелю, бо він є мостом між коштами готелю та власними коштами клієнтів. Тому помилки в роботі цього відділу одразу помітні як власникам готелю, так і відвідувачам. Для чіткої організації цього відділу та усунення можливих помилок в роботі доцільним є визначення системи бізнес-процесів відділу продажу та маркетингу, яке зображене на рисунку 3.2.

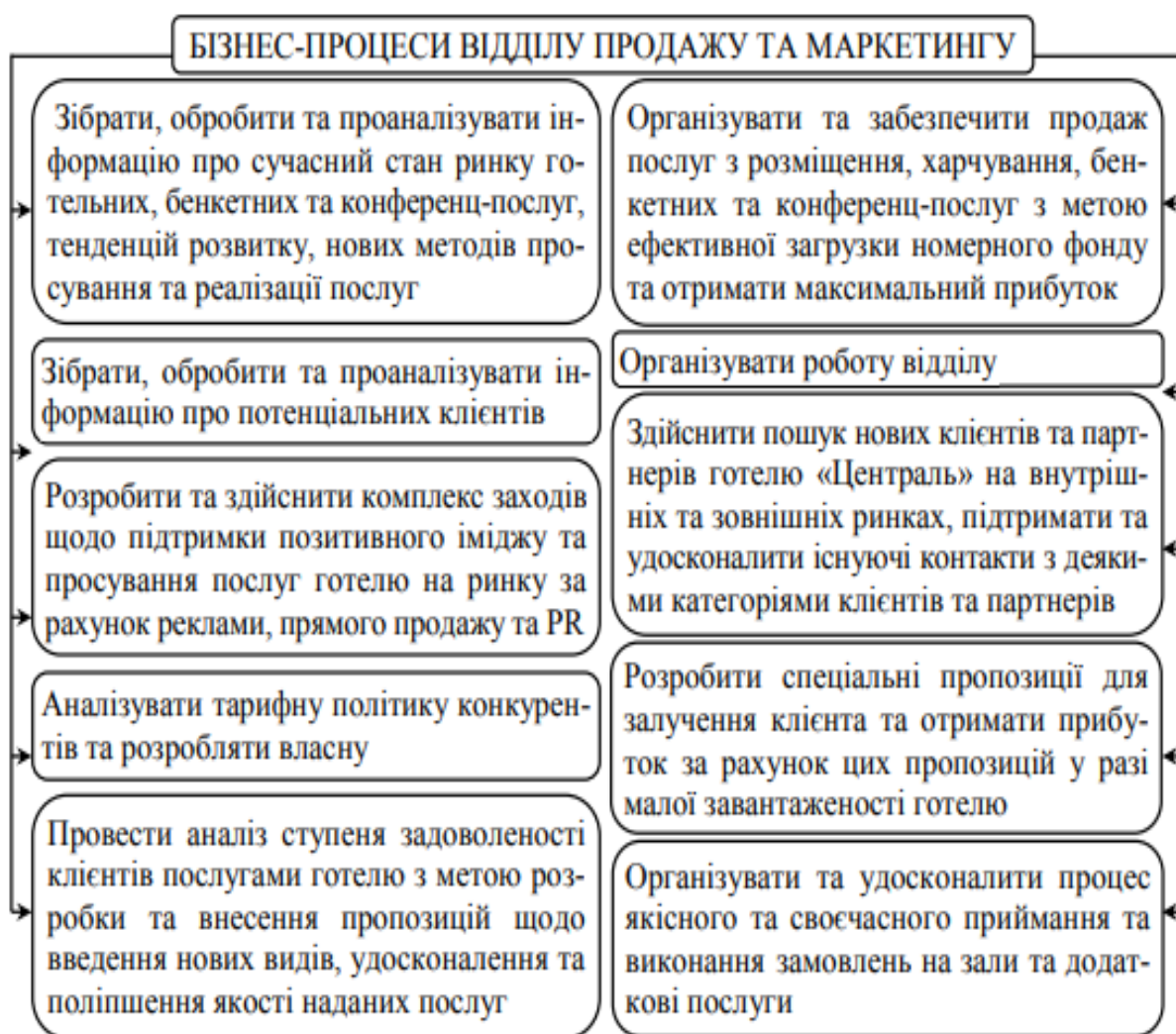


Рис. 3.2 Бізнес-процеси відділу продажу та маркетингу готелю Premier Compass Hotels Oleksandriya

Джерело: наведено автором на основі [68]

Використовуючи аутсорсинг як маркетинговий інструмент, передбачається можливість передачі усіх або ж частини маркетингових функцій іншій фірмі, яка спеціалізується на виконанні певного виду робіт у цій сфері.

Задля покращення впізнавання готельного бренду необхідно застосовувати послуги PR-маркетингу аутсорсингових компаній. Оскільки готель Premier Compass Hotels Oleksandriya не має змоги утримувати великої кількості висококваліфікованих маркетологів через місце його розташування, даному закладу буде запропоновано наймати працівників з зовнішніх компаній.

PR-маркетинг має на меті досягнення високої суспільної репутації і лояльності, а також передбачає використання редакційної частини засобів поширення масової інформації для здійснення престижної реклами, спрямованої на завоювання доброзичливого ставлення до товару чи послуги[69].

WEXpromo є провідною українською компанією інтернет-маркетингу. Завдяки розвитку соціальних інтернет мереж, таких як Instagram та Facebook, аутсорсингові компанії мають змогу швидше впливати на громадську думку. Станом на сьогоднішній день, користувач інтернету краще сприймає цікаву статтю, відгук на особистому блозі, чи розповіді блогерів ліпше, ніж рекламний кліп по телебаченню.

Зосередження уваги на передачі процесів відділу продажу сприяє збільшенню прибутку готелю методом зацікавленості великої кількості людей.

Розвинені мережеві готельні заклади накопичили достатній досвід побудови ефективного бізнесу завдяки використанню аутсорсингових технологій, який слід перейняти й вітчизняним готельним ланцюгам. Можливість застосування послуг компаній-аутсорсерів допомагає одночасно підвищити конкурентоспроможність готельної мережі серед інших й вирішити проблему стосовно нестачі необхідних професійних ресурсів. Також аутсорсинг передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, що забезпечує мобільність готельної установи та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови.

Станом на 2018 рік, більшість менеджерів мережевих готельних закладів повинні тримати під контролем чимало різних операцій, починаючи від маркетингу та залучення більшої кількості клієнтів, закінчуючи балансуванням доходів та витрат. Керівники почали стикатися з різноманітними проблемами,

котрі виникають через динамічні зміни, пов'язані з інноваційними технологічними розробками та зміною поведінки клієнтів. Задля оптимізації бізнес-процесів мережевих готельних закладів доцільно запропонувати використовувати технології аутсорсингу.

Стрімкий розвиток науково-технічної сфери призводить до вдосконалення старих технологічних процесів та заміщення новими покращеними рішеннями. Зі збільшенням об'єму інформації та складності систем зростає потреба оновлення комп'ютерного забезпечення, котрим користуються мережеві готельні заклади. Основною проблемою є те, що установи розміщення не мають власного відділу інформаційних технологій або не бажають розпорозувати ресурси на непрофільні функції.

Задля оптимізації роботи готельної мережі, можливо винести пропозицію щодо співпраці з компаніями-аутсорсерами, котрі спеціалізуються на розробці та підтримці технічного забезпечення.

Перевагою залучення працівників аутсорсингових компаній ІТ-сфери є те, що над розробленням та удосконаленням технічної бази працюють прогресивні та молоді професіонали, які можуть оперативнo впровадити нові інструменти управління в мережі інтернет.

Впровадження оптимізованих інформаційних систем та технологій істотно підвищує продуктивність та оперативність праці персоналу й звільняє від щоденних однакових операцій. На даному етапі розвитку мережевих готелів, необхідно використовувати інноваційні технології з метою забезпечення високої економічної ефективності та задоволення потреб клієнтів.

Перш за все, мережевим готельним закладам необхідно застосувати послуги ІТ-компаній задля:

- автоматизації бізнес-процесів всередині готелю. Уся інформація стосовно роботи готелю зберігається в одній базі даних;
- створення внутрішньої інформаційної системи. Це посприяє автоматизуванню бізнес-процесів у мережі Інтернет, яка зв'язує внутрішню

інформаційну систему готельного закладу з зовнішніми партнерами (туроператорами);

- об'єднання Інтернету та екстернату систем в одне бізнес-середовище. Це середовище інтегрує інформацію про всі внутрішні служби готелю та забезпечує відповідь на будь-які запити завдяки методу електронного обміну даними.

Системи автоматизованого керування спрощують та значно покращують організацію виробничого процесу, оскільки вони скорочують витрати часу на обслуговування гостей, створюють можливість проведення бізнес-аналізів та маркетингових досліджень, а також економію витрат на обробку даних. Ще однією перевагою цієї системи є інтеграція систем інтернет-бронювання та систем резервування туроператорів для автоматичного виділення вільних номерів станом на поточний період часу. Принципи впровадження інноваційних технологій у сферу гостинності мають стати дієвим засобом забезпечення інноваційного розвитку в туристичній індустрії [65].

Задля поліпшення системи бронювання та резервування, мережевим готельним закладам неодмінно потрібно використовувати послуги аутсорсингових компаній. Готелі по всьому світу користуються послугами систем Galileo, Sabre та Worldspan та Amadeus, яка в свою чергу єдина почала виходити на український ринок. Задля поліпшення процесу бронювання готельних номерів, можливо внести пропозицію щодо застосування не лише локальної системи резервування, але й глобальної. Amadeus має низку переваг, котрі значно оптимізують бізнес-процеси мережевих готельних закладів: економія часу завдяки спроможності отримання клієнтської і агентської інформації, нові бронювання поступає кожну годину в режимі on-line, економія витрат за рахунок автоматичного їх підтвердження та підвищення прибутків за рахунок широкого діапазону можливостей.

Також в майбутньому, з початком здійснення на території України своєї роботи інших систем бронювання, у менеджерів готельних закладів була б можливість відчувати наступні переваги:

- система Sabre надала б можливість впровадження програми з доступом до широкого спектру послуг, виконувати онлайн продаж готельних послуг, а також розробляти технологічні рішення для викинутих проблем;
- система Galileo встановлювала б систему бронювання на операційну систему Windows, котра включає в себе програму “Premier” та дозволяє повністю автоматизувати роботу з обслуговуванням клієнтів [67].

Окрім питання оптимізації процесу бронювання, перед керівництвом готелів мережевого характеру й інша проблема - перепрацювання найманого персоналу через його недостатню кількість. Основні особливості ведення готельного бізнесу - це його сезонний характер й відповідно тимчасова нестача кадрів, найманих на постійній основі, а також можливість проведення конференцій, банкетів, майстер-класів у спеціально відведених для цього готелем місцях. Основними завданнями будь-якого готелю є створення комфорту і відчуття відпочинку, а також задоволення потреб та виправдання очікування клієнтів якісним сервісом. Останнім часом мережеві готельні установи працюють в умовах жорсткої конкуренції, а менеджери стикаються з проблемою тривалого пошуку співробітників з належним рівнем професіоналізму, проведення навчальних курсів та витрати часу на стажування персоналу.

Temporary staffing як рішення для недостатньої кількості найманих кваліфікованих працівників. У межах даного аутсорсингового процесу є можливість залучення в готель персоналу будь-якого рівня на термін від кількох годин до місяців. Рекрутингове агентство підбирає спеціалістів і відповідає за них. Найчастіше готельні заклади під час високого туристичного сезону потребують менеджерів, офіціантів, аніматорів чи прибиральників.

На українському ринку представлена численна кількість аутсорсингових компаній, котрі надають послуги з надання тимчасового персоналу, до прикладу: Adecco Ukraine, яка одна з лідерів в сфері аутсорсингу працівників чи Sigma outsourcing company, яка співпрацює з провідними українськими готельними установами.

Перед укладанням угод з тою чи іншою аутсорсинговою компанією, необхідно провести аналіз основних критерій вибору постачальника послуг:

- Довіра. Наскільки досвідчений цей постачальник послуг, скільки у нього задоволених клієнтів в даний момент.
- Ефективність та результативність. Чи задовільняє цей постачальник послуг вимогам своїх клієнтів.
- Гнучкість. Постачальник працює по одному зразку, чи він швидко пристосовується, аби задовільним потреби клієнта, а в подальшому коригувати свою роботу в залежності від того, чи буде діяльність готельної установи буде розширюватися або ж навпаки - згортатися.
- Можливість економії. Чи зможе цей постачальник послуг запропонувати зекономити більшу суму, ніж його конкуренти.
- Обслуговування. Наскільки високий рівень обслуговування, пропонований цим постачальником, в порівнянні з тим, що підприємство отримує зараз, або з тим, що пропонують підприємству інші постачальники
- Навички управління. Якщо підприємство розширюється або згортає свою діяльність, чи достатньо у постачальника послуг часу, уміння і бажання для того, щоб задовольнити потреби підприємства
- Кадрова політика. Оцінюючи потенційного постачальника послуг, необхідно представляти його можливості щодо розвитку бізнесу, прагнення до вдосконалення технологій, які мають не-опосередковане відношення до переданих функцій.

Дотримання вищезгаданих принципів дасть змогу отримати максимальні результати від використання аутсорсингу для обидвох партнерів такої угоди .

Через економічну ситуацію країни, велика кількість готельних установ постала перед необхідністю вибору: скорочення витрат або зменшення штату. Застосування послуг аутсорсингових компаній відмінно вирішує дану проблему.

Зазвичай оплата даних аутсорсингових послуг відбувається тільки за фактом виконаних робіт, котрі включають в себе:

- оплата по результату;

- оплата по годинах, зазначеними в договорі;
- оплата реально відпрацьованого часу.

Найбільш поширена оплата за результатом - грошові кошти переводяться тільки після отримання конкретного результату, наприклад, організації та менеджменту проведення бізнес-зустрічей на території готелю.

Оплата по годинах, зазначеним в договорі, зазвичай виплачуються тимчасово найманим менеджерам, офіціантам, кухарям, прибиральникам .

Оплата реального відпрацьованого часу використовується, наприклад, коли спеціаліст аутсорсингової компанії витрачає час на підбір персоналу. Відповідальності за подальшу роботу взятого на роботу співробітника він не несе. Йому оплачується тільки реально відпрацьований час.

Впровадження даної пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів готельного закладу надає можливість зосередитися на основному виді діяльності, отримати гнучкість чисельного складу персоналу та змінити статті витрат з фіксованих на змінні. Також завдяки практиці надання якісного обслуговування підвищуються доходи мережевих готелів, адже клієнти, які були задоволені обслуговуванням, в більшості випадків повертаються саме в цей готель.

Основними мотивами, що мають спонукати готельні підприємства до прийняття рішення щодо використання аутсорсингу, полягають в потребі в поліпшенні обслуговування клієнтів, зниженні витрат, підвищенні гнучкості діяльності, зосередженні на основних її видах, уникненні додаткових інвестицій, зниженні певних ризиків тощо. Застосовуючи аутсорсинг, підприємство може суттєво знизити витрати, зокрема, завдяки: спрощенню процесу виробничо-господарської діяльності, зменшенню кількості функцій, які потребують одночасного виконання, зосередженню уваги на основних видах діяльності. Передавши виконання певних функцій аутсорсеру, готельний заклад спроможний:

- скоротити витрати на утримання обладнання та оплату праці штатних працівників, що виконували ці функції;
- замінити частину постійних витрат змінними. Передавши функції встановлення та експлуатації комп'ютерної техніки зовнішнім

субпідрядникам, підприємство може, зокрема, скоротити свої витрати на утримання власного персоналу, дослідити залежність між приростом обсягів діяльності та приростом витрат на обслуговування ІТ-обладнання, зменшити ризики, пов'язані з експлуатацією та оновленням комп'ютерної техніки;

- отримувати послуги у той момент, коли у підприємства виникає така потреба, наприклад, у разі непередбачених обставин чи на період сезонного зростання обсягів виробництва. У такий спосіб підприємство може скоротити витрати на утримання персоналу і обладнання, що використовується несистематично;
- залучити за контрактом висококваліфікованих фахівців для розв'язання певних проблем. Це дозволяє як знизити витрати на оплату праці штатних працівників, так і зменшити відрахування до пенсійного фонду і фондів соціального страхування;
- скоротити витрати на науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи за неперіоритетними напрямками діяльності підприємства;
- знизити витрати на контролювання якості переданих на аутсорсинг бізнес-процесів шляхом договірною визначення відповідальності аутсорсера за якість своїх послуг;
- знизити витрати на експлуатацію обчислювальної техніки, використання інформаційних технологій, формування, збереження і захист баз даних шляхом залучення досвідчених фахівців високої кваліфікації;
- підвищити ефективність виконання бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг, та вдосконалення роботи інших внутрішніх структурних підрозділів підприємства на основі використання досвіду чи інформаційної бази аутсорсера, реалізації ініційованих ним заходів щодо поліпшення діяльності підприємства та формуванню внутрішньогосподарського конкурентного середовища.

Отже, для зниження витрат на підприємстві доцільно ретельно проаналізувати їх рівень та визначити непрофільні функції підприємства,

виконання яких доцільно передати зовнішньому виконавцеві, що спеціалізується у даній галузі. Це сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

3.2. Рекомендації щодо оцінки ефективності аутсорсингу в готельному бізнесі

Аутсорсинг є універсальним інструментом бізнесу, оскільки його умови дозволяють передавати зовнішньому виконавцю деякі функції організації як цілком, так і частково, як на тривалий термін, так і на короткий період часу.

Аутсорсинг безпосередньо впливає на справжній і майбутній стан компанії. Від успішного результату аутсорсингу багато в чому залежить успіх бізнесу в цілому: вартість акцій компанії на фондовому ринку; її репутація; взаємостосунки з партнерами; конкурентами і покупцями; перспективи розвитку; вплив, що надається компанією і окремими її підрозділами.

Оцінка ефективності аутсорсингу в діяльності готельного закладу проводиться згідно наступних методичних прийомів:

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності аутсорсингу в діяльності готельного закладу

Оцінка ефективності	Визначення
Оцінка на основі порівняння витрат	Порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами і можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами та витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера.
Оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику	Чим вище значення коефіцієнту економічної доцільності аутсорсингу, тим привабливіше аутсорсинг-підприємство для підприємства-замовника.

Продовження табл. 3.1

Оцінка на основі зміни якості виконаної функції	Оцінка результатів впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції
Оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності	Вартісний, часовий та соціальний критерії, якість послуг.
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.

Джерело: наведено автором на основі [49]

Зауважимо, що на практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати аутсорсеру, із витратами на здійснення цих операцій аутсорсером. Однак за такого підходу, під час порівняння, враховують не усі релевантні витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім виплати заробітної плати, належать витрати на організацію виробничого процесу, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві.

Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи

показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій. Щоб правильно сформувати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери готельних установ, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо.

Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів. Кількісні показники мають відображати вартісний аспект діяльності підприємства. В економічній літературі їх поділяють на абсолютні, за допомогою яких можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу, і відносні, що дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.

За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. Інакше кажучи, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна визначити за допомогою таких якісних показників:

- покращення технологічної оснащеності виробничого процесу;
- зростання частки інноваційної продукції та послуг;
- покращення якості та оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів;
- оптимізація організаційної структури, процесу надання готельних послуг тощо.

Отже, ефективність впровадження аутсорсингу на підприємстві можна оцінювати за системою показників, які подано на Рис. 3.3.

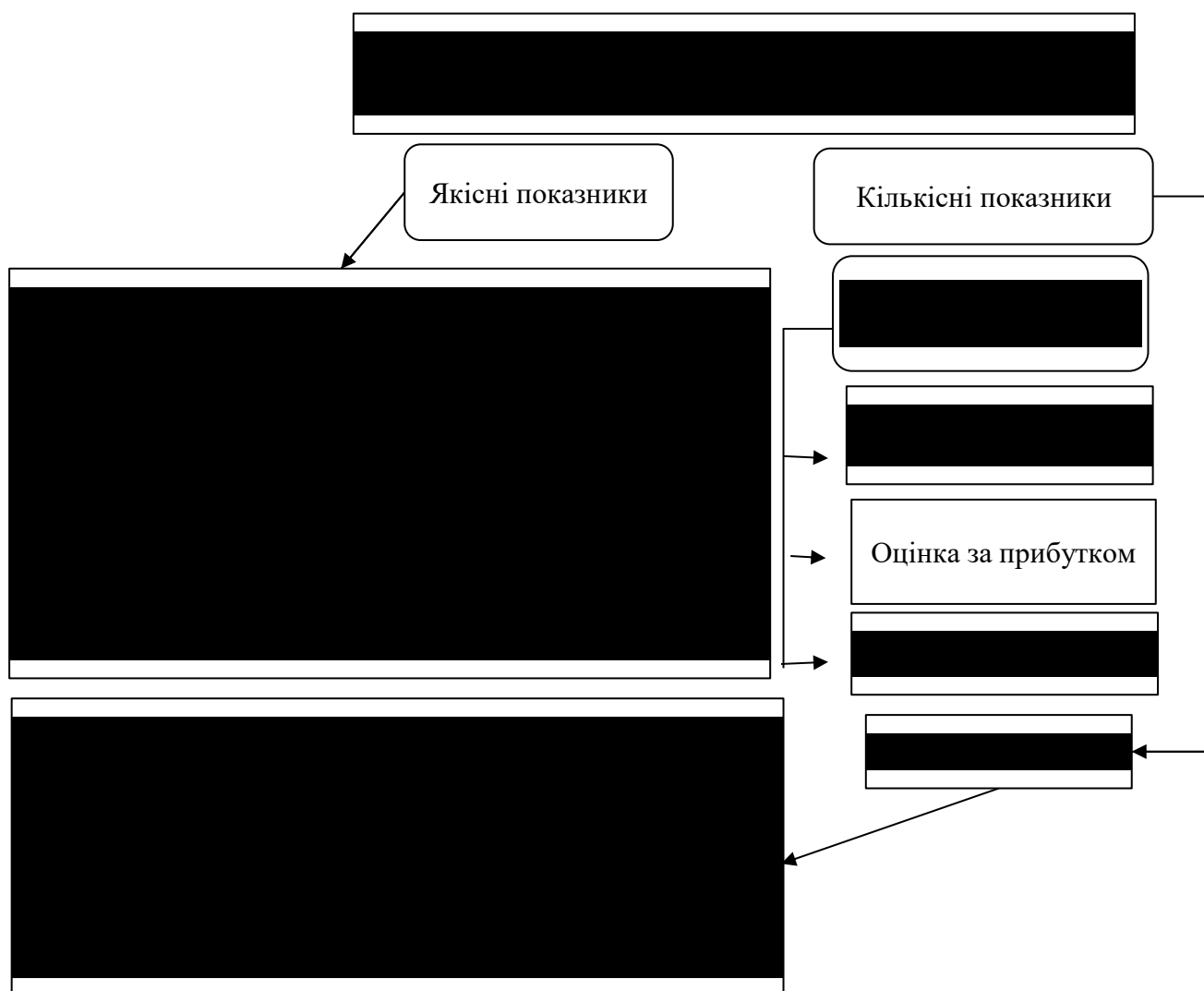


Рис. 3.1 Основні показники оцінювання готельного аутсорсингу

Джерело: наведено автором на основі [29]

Ми пропонуємо використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу для бізнес функцій на підприємстві. Для цього:

- 1) Здійснюється розрахунок планового показника витрат на виконання бізнес функцій на підприємстві та розрахунок фактичного показника витрат на виконання бізнес функцій зовнішнім суб'єктом.
- 2) Здійснюється розрахунок економії виконання певних бізнес функцій зовнішнім суб'єктом: де ЕФ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту; Свп – фактичні (планові) витрати у разі виконання функцій власними силами; Сзф – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом,

- 3) Розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу, де K_e – коефіцієнт ефективності аутсорсингу; $EФ$ – економічний ефект передачі бізнес функцій зовнішньому суб'єкту; $Cзф$ – витрати на здійснення бізнес функції зовнішнім суб'єктом, які понесені для отримання економічного ефекту.
- 4) Якщо $K_e < 0$ – не доцільно використовувати аутсорсинг; $K_e = 0$ – доцільність використання аутсорсингу буде залежати від якісних показників; $K_e > 0$ – доцільно використовувати аутсорсинг.

Проаналізувавши основні показники оцінювання ефективності використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, можна зробити висновок, що аналіз результативності аутсорсингу на підприємстві можна здійснювати як на основі специфічних показників за певними видами аутсорсингу, наприклад, показників визначення ефективності трудових ресурсів чи процесу виробництва (у випадку аутстафінгу чи виробничого аутсорсингу), так і за допомогою узагальнювальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства. Для визначення ефективності аутсорсингу треба вибирати параметри залежно від поставлених завдань і напрямів діяльності підприємства та особливостей функцій, переданих зовнішньому підряднику.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Мережева форма ведення бізнесу в сфері гостинності визнана одним з кращих інструментів формування впізнаваного бренду і стандартизованого продукту, що дозволяє гарантувати споживачеві високу якість послуги.

Бізнес-процес – це виконання безлічі внутрішніх кроків готельними департаментами з метою створення якісної продукції чи послуги задля задоволення потреб клієнта. В Premier Compass Hotels Oleksandriya можливо виділити наступні види бізнес-процесів: основні (надання послуг тимчасового проживання, харчування, розваг), допоміжні (оформлення сайту готелю, залучення клієнтів відділом маркетингу), процеси управління(управління

відділом продажу та маркетингом, персоналом готелю, фінансами, господарством) та розвитку (планування будівництва нових корпусів та торгівельних комплексів).

Для покращення оптимізації бізнес-процесу управління готелю, запропоновано використання послуг такої вітчизняної аутсорсингової компанії, як WEXpromo. Використовуючи послуги даного підприємства, керівництво готельного закладу матиме змогу: розвинути та відродити інтерес до частково або цілком забутих послуг; вплинути на певні цільові групи для створення сприятливого образу готелю та захистити пропоновані послуги у проблемних ситуаціях, як правило, у випадку втрати репутації.

З метою оптимізації роботи допоміжного бізнес-процесу, рекомендовано започаткування співпраці з компаніями-аутсорсерами, котрі спеціалізуються на розробці та підтримці технічного забезпечення. Мережевим готельним закладам необхідно застосувати послуги ІТ-компаній задля: автоматизації бізнес-процесів всередині готелю, створення внутрішньої інформаційної системи, об'єднання Інтернету та екстернату систем в одне бізнес-середовище.

Обґрунтовано необхідність застосування наступних видів систем: Amadeus, Sabre та Galileo, з метою поліпшення досвіду процесу бронювання та резервування клієнтами. Крім того, рекомендовано залучення аутсорсингових компаній Adecco Ukraine та Sigmar Outsourcing company для рішення проблеми переpracювання найманого персоналу через його недостатню кількість. Наголошено на необхідності проведення аналізу наступних критерій вибору постачальника послуг, як: ефективності та результативності, гнучкості, обслуговування, навичок управління та кадрової політики, на початковому етапі укладення угод з потенційною аутсорсинговою компанією.

Рекомендовано, здійснювати оцінку ефективності застосування аутсорсингу в діяльності готельного закладу згідно наступних методичних прийомів: оцінки на основі порівняльних витрат, шляхом розрахунку коефіцієнта ризику, зміни якості виконаної функції, визначення основних критеріїв і показників ефективності та оцінка через зміну доходів і витрат.

Запропоновано здійснювати аналіз ефективності аутсорсингу на основі кількісних, якісних та абсолютних параметрів. Кількісні показники включають: приріст показників рентабельності; приріст продуктивності праці; зменшення трудомісткості одиниці продукції; збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання. В свою чергу, якісні показники це: покращення діяльності за рахунок оптимізації організаційної структури та процесу виробництва; зростання частки інноваційної продукції; покращення якості наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів. Абсолютні показники відображають оцінку за витратами, за прибутком та за доходом.

Наголошено на необхідності комплексної оцінки ефективності аутсорсингу, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

Рекомендовано використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу на готельному підприємстві за допомогою наступних розрахунків: розрахунок планового та фактичного показника витрат на виконання бізнес функцій зовнішнім суб'єктом, а також розрахунок економії виконання певних функцій та загальний розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дослідження нами теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення використання технологій аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів. Згідно з окресленими завданнями у процесі дипломної роботи нами отримано такі основні висновки та результати, наведені нижче.

У діяльності сучасних мережевих готельних закладів присутня тенденція до систематичного покращення якості продукції та послуг з одночасним зниженням їх собівартості та часу, необхідного для їх створення. Оптимальним рішенням для досягнення якісних результатів є застосування аутсорсингових технологій.

Встановлено, що починаючи з 90-х рр. ХХ ст. аутсорсинг став предметом систематичних наукових досліджень. У сучасній науковій літературі зустрічаються безліч різних за змістом трактувань поняття терміну «аутсорсинг». Загалом науковці трактують дане положення як “передача процесу зовнішній організації”, “залучення зовнішньої компанії”, “інтеграція організацій” та “оптимізація діяльності закладу”.

Обґрунтовано, що у сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу: ІТ-аутсорсинг; аутсорсинг бізнес-процесів готелю, що включає в себе бухгалтерський аутсорсинг, аутсорсинг внутрішнього аудиту, функцій відділу кадрів та юридичних функцій підприємства; готельний франчайзинг; аутсорсинг персоналу, котрий в свою чергу поділяється на лізинг персоналу, аутстафінг та temporary staffing.

Передумовами для укладення угод з компаніями-аутсорсерами виступають наступні чинники: можливість звільнення часу керівництва для функцій стратегічного управління, відсутність спеціальних навичок чи чітких технічних знань, необхідність у підвищенні якості обслуговування, сезонний характер ведення готельного господарства, потреба у залученні кваліфікованих працівників на обмежений період часу.

До прерогатив співпраці з аутсорсинговою компанією можна віднести: отримання кваліфікованих фахівців з власною технічною базою, менеджмент готелю отримує можливість сконцентрувати зусилля на основній діяльності та перерозподілити ресурси на підтримку основного напрямку бізнесу; готель отримує можливість залишити штат працівників незмінним, не несе матеріальних і тимчасових витрат на рекрутинг фахівців, а також звільняє себе від регулювання трудових відносин з персоналом, в зв'язку з чим зменшуються витрати по обов'язкових відрахуваннях на податки та соціальні виплати.

До недоліків аутсорсингу входять наступні фактори: неспроможність довірення відомостей конфіденційного характеру аутсорсинговій компанії (особливо якщо це надання бухгалтерських послуг); наявність невеликої кількості важелів управління аутсорсинговим персоналом, що може вплинути на якість послуг; рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової компанії може виявитися недостатнім для надання необхідних в готелі послуг.

Згідно статистичних даних, станом на 2018 р. на території України здійснюють свою діяльність 22 міжнародні готельні мережі, вони включають в себе: InterContinental Hotel, Hilton Hotel & Resorts, Marriott International, Windham Hotel Group, Accor Hotels, Rixos Hotels, Carlson Rezidor Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Starwood Hotel & Resorts Worldwide та інші, переважна більшість яких розташована у Києві та Львові. Національний готельний оператор Premier Hotels and Resorts започаткував свою діяльність у 2003 році. Завдяки стабільному попиту та розвитку, до 2018 року на території України були зведені 16 готельних закладів, котрі входять до 3-х суббрендів: Premier Compass Hotels, Premier Hotel, Premier Palace Hotels.

Обґрунтовано, що нині перед вітчизняними готелями постає проблема підвищення ефективності їх функціонування. З метою підвищення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг, мережеві готельні ланцюги мають тенденцію до укладання договорів з компаніями-аутсорсерами.

Встановлено, що основними мотивами для укладення аутсорсингових договорів виступають: скорочення сталих та змінних витрат, потреба у залученні

висококваліфікованих фахівців, підвищення ефективності виконання бізнес-процесів та підвищення гнучкості діяльності готельних закладів. Своєю чергою, зазначимо, що використання технології аутсорсингу в діяльності мережевих готельних закладів включає наступні етапи: укладення угоди про співпрацю, управління перехідним періодом, трансформація бізнес-процесів компанії та використання інноваційних можливостей аутсорсингу.

Відзначимо, що згідно зі світової практики використання аутсорсингових послуг, готельні мережі укладають угоди з компаніями-аутсорсерами стосовно наступних функцій: ведення податкової документації, допомога у кадровому адмініструванні і розрахунку заробітної плати, ІТ-підтримка.

Доведено, що основними видами витрат за процес реалізації аутсорсингової угоди є: витрати планування, реалізації, передачі, а також витрати, пов'язані з наданням послуг та обміном інформацією, моніторингом і контролем та на припинення взаємовідносин.

Згідно зі статистичними даними, поширеною практикою серед вітчизняних готелів є передання на аутсорсинг таких видів послуг, як: ІТ та логістичні послуги, процеси закупівлі, маркетингові бізнес-процеси, рекрутмент, бухгалтерський облік, розрахунок заробітної плати та інші адміністративні функції. В свою чергу, мережеві готельні заклади, які працюють на умовах франчайзингу на території України, згідно з укладеною угоди здійснюють оплату таких додаткових видів витрат, як: вступні внески, річні платежі, щорічні внески на маркетинг і промоцію, а також на оплату за підключення до системи бронювання.

Проведений аналіз показав, що в діяльності Premier Compass Hotels Oleksandriya можливо виділити наступні види бізнес-процесів: основні (надання послуг тимчасового проживання, харчування, розваг), допоміжні (оформлення сайту готелю, залучення клієнтів відділом маркетингу), процеси управління (управління відділом продажу та маркетингом, персоналом готелю, фінансами, господарством) та розвитку (планування будівництва нових корпусів та торгівельних комплексів).

Задля покращення оптимізації бізнес-процесу управління готелю, запропоновано використання послуг вітчизняної аутсорсингової компанії, як WEXpromo. Зокрема, використовуючи послуги даного підприємства, керівництво готельного закладу матиме змогу: розвинути та відродити інтерес до частково або цілком забутих послуг; вплинути на певні цільові групи для створення сприятливого образу готелю та захистити пропоновані послуги у проблемних ситуаціях, як правило, у випадку втрати репутації.

З метою оптимізації роботи допоміжного бізнес-процесу, рекомендовано започаткування співпраці з компаніями-аутсорсерами, котрі спеціалізуються на розробці та підтримці технічного забезпечення. Мережевим готельним закладам необхідно застосувати послуги ІТ-компаній задля: автоматизації бізнес-процесів всередині готелю, створення внутрішньої інформаційної системи, об'єднання Інтернету та екстернату систем в одне бізнес-середовище.

Обгрунтовано необхідність застосування наступних видів систем: Amadeus, Sabre та Galileo, з метою поліпшення досвіду процесу бронювання та резервування клієнтами. Крім того, рекомендовано залучення аутсорсингових компаній Adecco Ukraine та Sigmar Outsourcing company для рішення проблеми перепрацювання найманого персоналу через його недостатню кількість. Наголошено на необхідності проведення аналізу наступних критерій вибору постачальника послуг, як: ефективності та результативності, гнучкості, обслуговування, навичок управління та кадрової політики, на початковому етапі укладення угод з потенційною аутсорсинговою компанією.

Рекомендовано, здійснювати оцінку ефективності застосування аутсорсингу в діяльності готельного закладу згідно наступних методичних прийомів: оцінки на основі порівняльних витрат, шляхом розрахунку коефіцієнта ризику, зміни якості виконаної функції, визначення основних критеріїв і показників ефективності та оцінка через зміну доходів і витрат.

Запропоновано здійснювати аналіз ефективності аутсорсингу на основі кількісних, якісних та абсолютних параметрів. Кількісні показники включають: приріст показників рентабельності; приріст продуктивності праці; зменшення

трудомісткості одиниці продукції; збільшення коефіцієнта інтенсивного використання обладнання. В свою чергу, до якісних показників відносять: покращення діяльності за рахунок оптимізації організаційної структури та процесу виробництва; зростання частки інноваційної продукції; покращення якості наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів. Абсолютні показники відображають оцінку за витратами, за прибутком та за доходом.

Наголошено на необхідності комплексної оцінки ефективності аутсорсингу, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції.

Рекомендовано використовувати узагальнений коефіцієнт ефективності використання аутсорсингу на готельному підприємстві за допомогою наступних розрахунків: розрахунок планового та фактичного показника витрат на виконання бізнес функцій зовнішнім суб'єктом, а також розрахунок економії виконання певних функцій та загальний розрахунок коефіцієнту ефективності аутсорсингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудая И.Л. Аутсорсинг: методология и практика: монография. Самара: Изд-во «Универс групп». 2009. 230 с.
2. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс». 2004. 176 с.
3. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М. 2013. 112 с.
4. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. М.: Статут. 2012. 128 с.
5. Махмутов И.И. Сущность и виды аутсорсинга / Махмутов И.И., Муртазин И.А., Карамышев А.Н., Фрикк В.С. - [электронный ресурс] – режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vidy-autsorsinga.pdf>
6. Котляров И.Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания. - [электронный ресурс] – режим доступа: economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf
7. Горова К.О. Визначення поняття аутсорсингу в сучасних умовах глобалізації та віртуалізації економіки. - [электронный ресурс] – режим доступа: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2014_2\(2\)_15.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2014_2(2)_15.pdf)
8. Каменева В.В. Перспективы аутсорсинга в отельном бизнесе. Актуальные вопросы экономических наук. с. 116-122
9. Сегеда І.В. Аутсорсинг у готельному господарстві/ І.В. Сегеда // Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 2 (12). 2014.
10. Korenik Dorota. Zjawisko outsourcingu bankowego kwestie wybrane // Bankowość. Instytucje, instrumenty i strategie finansowe w dobie integracji gospodarczej / Redakcja naukowa Alicja Pomorska. Lublin, 2006. 446 s., с.183-191.
11. Снігур Х.А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. БІЗНЕСІНФОРМ № 10. 2014. с. 143-147.

12. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd. 2007.
13. Liu, A., Wall, G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective / Liu Abby, Wall Geoffrey // Tourism Management 27. 2009. p. 159–170
14. Tourism workforce and skill projections report, October 2010. – [електронний ресурс] - режим доступу: <https://www.med.govt.nz/sectors-industries/tourism/pdf-docs-library/Tourism>.
15. K. Anderson. Customer Relationship Management / К. Anderson, С. Kerr. - McGraw Hill Professional. 2011. p. 309
16. Jaffe P. Organization Theory : Tension and Change / P. Jaffe.– New York. – Mc Grawhill International Editions. 2010. p. 341
17. Ушаков Д.С. Прикладной туropolерейтинг. Москва: Ростов н/Д: изд – ий центр "МарТ". 2010. с.416
18. Менеджмент і маркетинг туризму: Навчальний Посібник. К.: Видавництво Ліра-К. 2012. с. 364
19. Мальська М.П., Пандяк І. Г.Готельний бізнес: теорія та практика / Підручник. — К.: Центр учбової літератури. 2010.
20. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ. 2012. с.414
21. Бирицкая Н.М. Туropolерейтинг: Учебно-методическое пособие. Мн.: БГЭУ. 2010. с.367
22. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. – М. : Академия, 2010. с. 304
23. Офіційний сайт World Tourism Organization UNWTO URL: www.unwto.org
24. Кузнецов Ю. В., Пензина О. С. Теоретические проблемы управления туризмом. Проблемы туризма: теория, управление, инновации: монография. СПб.: Астерион. 2011. с.10
25. Горіна Г.О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г.О. Горіна // Економіка та держава № 3. 2011.

26. Офіційний сайт TOPHOTELPROJECTS. URL: <http://www.tophotelprojects.com/>
27. Фефелов Р. Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций. Научно-методический электронный журнал «Концепт». – [электронный ресурс]- режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/75096.htm>. 2015. № S5. с. 71–75.
28. Аутсорсинг: путь к эффективности и росту. Международное исследование бизнеса Грант Торнтон 2014. – [электронный ресурс] – режим доступа: http://www.gtrus.com/doc/public/surveys/2014/gti_ibr2014_8ru.pdf
29. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства . – [электронный ресурс] – режим доступа: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17256/1/14-82-87.pdf>
30. Чижевська Л.В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст]: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2011. с. 403
31. Коломієць О.П. Теоретичні аспекти удосконалення системи управління виробництвом та переробкою молока. – [электронный ресурс] – режим доступа: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/14.pdf - с. 64
32. Наибольшие готельні мережі за кількістю номерів - [электронный ресурс] - режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/infographics/6851>
33. Овчаренко Л. В. Развитие готельного бізнесу: сучасні світові тенденції. Світ людини. 2009. Т.9. №1. с. 123
34. Настоящее и будущее оффшорного аутсорсинга в Европе. Украинская Hi-Tech Инициатива. – [электронный ресурс] - режим доступа: <http://hi-tech.org.ua/Russian/outsourcing-news/offshore/index.html>
35. Бутов А. М. Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств. - [электронный ресурс] - режим доступа: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2012/n19/22.pdf>
36. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство. М. : Альпина Бизнес Букс. 2003. с. 47

37. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг. "Журнал "Управление персоналом". 2006.

38. Сметанська Ю.С., ст.викл. Римарева Л.М. Франчайзинг в готельній індустрії України. - [електронний ресурс] - режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64406.doc.htm

39. Martorell Cunill O. The Growth Strategies of Hotel Chains: Best of Business Practices by Leading Companies / O. Martorell Cunill. — New York: Haworth Hospitality Press. 2006. p. 213

40. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 5. 2015. с. 23-26.

41. Іванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №5, Т.4. с.172-177.

42. Бурак Т.В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1 - [електронний ресурс] – режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_7.pdf.

43. Коваль О., Пушка О., Арпуль О. Аналіз розвитку готельно бізнесу України в сучасних умовах. - [електронний ресурс] - режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27553/1/84%20conferens%20Koval_Pushka_Arpul.pdf

44. Офіційний вебсайт державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

45. Довгаль Г., Данько Н. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України - [електронний ресурс] – режим доступу : http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13340/2/%D0%94%D0%9E%D0%92%D0%93%D0%90%D0%9B%D0%AC%20%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%AC%D0%9A%D0%9E%2056-64.pdf?fbclid=IwAR0KjicMMs5R_qnHXtkCEMIWwoY3b3XODRQ3tgtTTBous4Eevnf2mLj2Yw

46. Бурак Т.В. Контрактне управління: організаційно-правова форма готельних мереж. Бізнесінформ №2'2013. с. 289

47. Дідух О.В. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. Ефективна економіка №1. 2016.
48. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. - К.: Кондор. 2005. с. 408
49. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств. 2012.
50. Офіційний сайт готельної мережі Premier Hotels. URL: <https://www.phnr.com/ua/>
51. Шепелева С.В, Руденко Г.В. Організація готельного господарства. Донецьк. 2009.
52. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Економіка та управління національним господарством. Випуск 22. 2018.
53. Сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
54. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16 (205). с. 224–228
55. Тадеєва Н. Законодавче регулювання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в Україні. / News Flash. Вересень. 2016.
56. Кросс Дж. Аутсорсинг: British Petroleum's / Дж. Кросс // Гарвард Бизнес-ревью. – 2010. – 73(3).
57. Микало О. І. Підходи до визначення терміна “аутсорсинг”. Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – К., 2010. с. 111–115
58. Кесарчук Г. С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Вип. №1 (42). 2014. с. 201–204.
59. Матвій І. Є. Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози. Прометей: регіональний зб. наук. пр. з економіки. Донецьк: ДЕГІ. 2008. № 1(25). с. 184–189.

60. Сухоняк С.О. Розвиток аутсорсингу та його форм: український та зарубіжний аспекти. 2015 р. с. 209-214
61. Красношарпа В. В., Трохимець І. І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. Ефективна економіка. 2016. № 5. - [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097>
62. Микало О. І. Аналіз світового досвіду використання аутсорсингу. Ефективна економіка. 2010. № 5. - [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=203>
63. Шендріков А.А. Функції підприємств розміщення з точки зору перспективності їх винесення на аутсорсинг. Вісник Криворізького економічного інституту КНУ №1. 2013.
64. Нагорна О. В. Особливості використання аутсорсингу: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Кримський економічний вісник. 2013. Ч.2. с.29-32.- [електронний ресурс] – режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3483>
65. Дергачова В.В., Островеха Д.В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні. 2016р.
66. Кравець О. Інноваційні впровадження та їх вплив на підприємства готельного господарства. Частина 1. - К.: НМЦ «Укоопосвіта». 2016. с.140-143.
67. Рябенюк М.О., Троян В.В., Молодовець Т.М. Застосування новітніх інформаційних систем управління готелем. Матеріали конференції "Перспективные вопросы мировой науки - 2014".
68. Топольник В.Г. Моделювання процесів готельного господарства. ВІСНИК ДонНУЕТ № 1(61). 2014.
69. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Глава 11. Готельний маркетинг. – [електронний ресурс] – режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/roglev11-13.htm
70. Tomás F. Espino-Rodríguez, Juan Carlos Ramírez-Fierro. Managers' Attitudes Toward Hotel Outsourcing in a Tourist Destination. An Approach from the Benefits and Risks Perspective. Elsevier, 2018

71. Michael N. Chibili. Modern hotel operations management. 1st Edition. 2016. – [электронный ресурс] – режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?id=I0g4DwAAQBAJ&pg=PA156&dq=outsourcing+in+hotel&hl=uk&sa=X&ved=0ahUKEwiV3rnCnqXfAhVqSoKHWERDIgQ6AEIPzAD#v=onepage&q=outsourcing%20in%20hotel&f=false>
72. Peter Jones, Abraham Pizam. Handbook of Hospitality Operations and IT. First edition 2008. с.187-195
73. David Jordhus-Lier, Anders Underthun. A Hospitable World?:Organising Work and Workers in Hotels and Tourist Resorts. Contemporary geographies of leisure, tourism and mobility. 2015. с.148-156
74. Qingyan Zhou. Advances in applied economics, business and development. International Symposium , ISAEBD. Part two. 2011.
75. Venkatesan R. Strategic sourcing: to make or not to make. Harward business review, с.165
76. Long H, Chen X. Study on the hotel core capability of outsourcing strategy. Guilin Tourism Journey, 2005.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин

**Міжнародний досвід використання технологій аутсорсингу в
діяльності мережевих готельних закладів / International experience
of using outsourcing technologies in the hotel chain establishments**

спеціальність – 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Частина 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

ДОДАТОК А

Переваги та недоліки аутсорсингу в готельному підприємстві

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки
<i>Адміністративна служба готелю</i>			
Генеральний директор	Загальне керівництво	-свочасний 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.
Головний інженер			
Черговий менеджер			
Секретар директора (діловодство)	Організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності директора		
Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	- висока кваліфікація спеціалістів провайдера; -відповідальність за порушення податкової дисципліни несе аутсорсер; - скорочення податкових розрахунків шляхом зменшення податкової бази; - 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
Бухгалтер-касір			
Бухгалтер			
Старший економіст			
Начальник відділу кадрів	Комплектування та підготовка кадрів	-економія на підборі та навчанні персоналу; - висока кваліфікація аутсорсера; - висока поінформованість щодо стану ринку праці.	-зниження рівня керованості персоналом; - необхідність знання специфіки готельного бізнесу; - складність формування корпоративного клімату в колективі.

Продовження додатку А

<i>Служба управління номерним фондом</i>			
Старший адміністратор-перекладач	Організація розміщення вітчизняних та іноземних громадян	- висока поінформованість щодо особливостей надання готельних послуг світового значення; - доступ до новітніх технологій.	- витік інформації; - нестабільність діяльності постачальника послуг; - зниження кваліфікації персоналу; - зниження рівня оперативності; - зниження якості надання послуг.
Черговий адміністратор-порт'є			
Завідувач поверхами	Виробниче обслуговування гостей		
Гардеробник			
Швейцар			
<i>Господарська служба</i>			
Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Матеріально-технічне постачання	- економія на персоналі; - зв'язок з поточними потребами; - висока якість робіт; - використання дорогого обладнання; - повний комплекс робіт з прибирання.	- необхідність контролю якості
Комірник			
Покоївка	Обслуговування гостей		
Службовець з прибирання приміщень			
<i>Інженерно-технічна служба</i>			
Начальник служби	Ремонтно-енергетичне, технічне обслуговування та поточний ремонт	- належна якість виконання ремонтних робіт; - висока кваліфікація спеціалістів компанії-провайдера; - узгодження строків проведення ремонтних робіт залежно від завантаження номерного фонду; - періодичність потреби; - відсутність необхідності в	- необхідність виконання «дрібного» ремонту; - необхідність контролю якості; - ризик створення незручностей клієнтам; - зниження оперативності; - специфіка комп'ютерних програм для готелів.
Робітник, зайнятий обслуговуванням і ремонтом устаткування			
Робітники, зайняті технічним обслугову-			

Продовження додатку А

- ванням і поточним ремонтом		придбання дорогого обладнання; - забезпечення якості робіт з обслуговування будівлі; - висока ринкова вартість кваліфікованих спеціалістів; - підтримання сучасного рівня забезпеченості обчислювальною технікою.	
Столяр			
Ліфтер			

Джерело: наведено автором на основі [9]

ДОДАТОК Б

Сучасні форми організації міжнародних готельних послуг

	Готельна мережа	Транснаціональна готельна компанія	Готельний консорціум	Готельна асоціація
Суб'єктний склад	Система аналогічних готельних об'єктів	Фізичні особи	Незалежні юридичні особи(готельні компанії, банки, державні структури)	Незалежні юридичні особи (мають єдиний товарний знак і за участь в асоціації платять внески)
Мета формування	Територіальне розширення ринку готельних послуг, в тому числі за рахунок експансії на закордонні ринки. Підвищення конкурентоспроможності. Стандартизація процесів управління, обслуговування, підготовки кадрів	Спільна економічна (господарська) діяльність	Реалізація конкретних економічних капіталомістких проектів. Спільне проведення фінансових операцій. Підвищення технічної та комерційної конкурентоспроможності учасників. Проведення спільного маркетингу для збільшення прибутковості своїх підприємств, а також зниження витрат при спільних централізованих закупівлях. Проведення спільного відбору кадрів та навчання персоналу.	Створення привабливого іміджу членів асоціації. Представництво та захист економічних інтересів членів асоціації. Допомога в удосконаленні управління. Формування єдиної системи підготовки і перепідготовки кадрів. Дослідницька діяльність. Спільні маркетингові програми. Публікація видань, проведення семінарів і конференцій.
Підстава об'єднання	Франчайзингові а система або контракт на управління з незалежно керуючою компанією	Установчий договір (статут)	Контрактна угода (угода про членство)	Установчий договір
Форма об'єднання	Юридична особа, що включає представництва	Юридична особа (акціонерне товариство)	Тимчасове об'єднання	Юридична особа

Продовження додатку Б

	та філії	із зарубіжними філіями або дочірніми компаніями		
Управління	Централізоване управління	Само-врядування (Рада директорів, президент, генеральний директор)	Централізована система управління спільнообраними органами	Вибрані органи управління
Види	Інтегровані (незалежні підприємства об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами та інших послуг) /Корпоративні, «добровільні» (Готельні корпорації, які володіють численними підприємствами). Надають управлінські послуги.		Повні (не тільки забезпечують маркетингові дослідження і обслуговування, але і допомагають в управлінні персоналом). Маркетингові (забезпечують маркетингові дослідження). Консорціуми системи бронювання (забезпечують централізовану систему бронювання, яка базується зазвичай на окремих безкоштовних телефонних лініях). Спрямовані (об'єднання готелів з авіакомпаніями і їх системами бронювання)	

Джерело: наведено автором на основі [33]