

Сегеда І. В.

*Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова*

АУТСОРСИНГ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Розглядається можливість застосування аутсорсингу в готелях у якості одного з методів, що дозволить скоротити загальновиробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність готелів регіону, здебільшого тих, що мають перевитрати в заробітній платі, що суттєво впливає на розмір прибутку від надання основних і додаткових послуг готелем.

Працівники кожної зі служб готелю мають мати достатні професійні навички, хоча в процесі діяльності деякого персоналу відсутня необхідність безпосереднього контакту з гостями готелів, у зв'язку з чим, їхні особисті якості здебільшого не впливають на якість послуг, що пропонує готель. Це твердження дає змогу розглядати ці функції, які потенційно можливі для передавання в аутсорсинг.

Переваги й недоліки передавання в аутсорсинг окремих бізнес-функцій готелів з прикладом розрахунку ефективності його використання свідчать про очевидні переваги і деякі ризики, що слід враховувати під час прогнозування передавання окремих бізнес-функцій в аутсорсинг і виборі партнерів.

Розглядається можливість застосування аутсорсингу в готелях у якості методу оптимізації витрат. Наведені переваги й недоліки передавання в аутсорсинг окремих бізнес-функцій готелів з прикладом розрахунку ефективності його використання.

Ключові слова: готель, послуги, персонал, витрати, аутсорсинг, ефективність.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг України все частіше підприємства стикаються з проблемою вибору стратегічного підходу в області управління, що має сприяти підвищенню якості готельних послуг і конкурентоспроможності готельних підприємств. Серед різноманіття можливих моделей управління, що обумовлене регіональними особливостями умов функціонування підприємств, набуло поширення застосування аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, сутність якого [11, с. 288] полягає у передаванні частини функцій відповідно до принципу «залишаю собі лише те, що можу робити найкраще, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить найліпше». Впровадженню аутсорсингу в практику готельного

господарства не приділяється значної уваги. Лише декілька авторів в роботах [1, 12] розглядають можливість використання аутсорсингу підприємствами туристичного бізнесу з метою досягнення найліпших організаційно-управлінських, технологічних і вартісних цілей з найменшим ризиком для самого підприємства. Існує необхідність вивчення перспектив застосування аутсорсингу в готельному господарстві та створення алгоритму вибору партнерів при плануванні розвитку подальшої діяльності з використанням аутсорсингу, що дасть змогу перейти до сумісної взаємодії засобів розміщення на суміжних ринках, поділяючи загальні інвестиційні витрати, поліпшуючи якість обслуговування та якість послуг, знижуючи строки окупності й ризики. Такий підхід є украй актуальним для готельного господарства України, особливо тоді, коли середньорічне завантаження засобів розміщення за останнє десятиріччя не перевищує 30%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням доцільності впровадження аутсорсингу й ефективності його застосування в діяльності підприємств різних галузей з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Александрової С. А., Анікіна Б. А., Горової К. О., Дмитрієва І. А., Загоскіної Т. О., Календжян С. О., Коток М., Скакун Л. С., Смірнова В. В., Софрикова А. В., Татьянок М. В., Хейвуд Дж. Брайан, Штангей Н. М., Шмелева К. В., Царенко О. В. тощо [1-13].

Виклад основного матеріалу. На сьогодні є актуальною необхідність вивчення можливості застосування аутсорсингу в готельному господарстві та створення методології оцінки пропозицій партнерів при плануванні розвитку діяльності з використанням аутсорсингу, що дасть змогу скоротити загальновиробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність готелів регіону. Аутсорсинг можна розглядати як один з методів вирішення цієї проблеми. Отже, метою статті є дослідження можливості використання аутсорсингу в готельному бізнесі.

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

Із метою забезпечення належного рівня надання основних та додаткових послуг готелю необхідно мати відповідний висококваліфікований персонал. Згідно із нормативною документацією [14, с. 265-274] персонал готелів поділяють на:

- 1) загальне керівництво: директор, заступник директора, головний інженер, замісник головного інженера, завідувачий корпусом готелю, інженер з техніки безпеки;
- 2) бухгалтерський облік і фінансова діяльність: головний бухгалтер, старший

бухгалтер, бухгалтер, економіст з фінансової роботи, касир;

3) техніко-економічне планування: начальник відділу, старший економіст з планування, економіст;

4) комплектування та підготовка кадрів: начальник відділу кадрів, старший інспектор з кадрів, інспектор з кадрів, інженер з підготовки кадрів;

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

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

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

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

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

Готельне господарство України налічує 3144 готелі та аналогічні засоби розміщення, в яких працює 36583 осіб (станом на 2012 р.) [15]. Нормативи чисельності розраховують з урахуванням факторів, що впливають на собівартість надання послуг готелями: доходи від основної діяльності; вартість основних засобів; середньооблікова чисельність працівників; кількість ліжок-місць; кількість наданих ліжок-місць; коефіцієнт завантаження; річний документообіг. Дані табл. 1 свідчать про те, що лише м. Київ й м. Севастополь мають фактичну чисельність обслуговуючого персоналу готелю вищу за нормативну, тобто можна сказати, що є співробітники, дії яких взагалі не потрібні готелю та не впливають на результат його фінансово-економічної діяльності, а лише мають перевитрати в заробітній платі, що суттєво впливає на розмір прибутку від надання основних і додаткових послуг готелем. Якщо керівництво готелів цих регіонів перегляне існуючу структуру персоналу та виділить основні функції окремого співробітника з метою визначення найбільш оптимального його складу (нормативна чисельність), то виходячи з аналізу кількості обслуговуючого персоналу в готелях можна впливати на собівартість послуг, коефіцієнт завантаження готелю та на розмір отриманого доходу від основної діяльності. На сьогодні засоби розміщення України є прибутковими в 21 регіоні [15]. В той же час, на рівномірність отримання доходу негативно

впливає чинник сезонності, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в «високий» і «низький» сезони у зв'язку з сезонним характером розподілу клієнтського потоку в засобах розміщення протягом року.

Виходячи з нормативної чисельності інженерно-технічних співробітників і службовців в середньому на один готель по Україні, можна визначити склад робітників готелю, що поєднують діяльність основних служб, кожна з яких розглядається як функціональна підсистема, що має суб'єкт і об'єкти управління.

Як свідчить практичний досвід функціонування готельного господарства [16], адміністративна служба готелю поєднує в собі персонал групи загального керівництва, бухгалтерського обліку і фінансової діяльності, техніко-економічного планування, комплектування та підготовки кадрів і діловодства. В українських готелях ця служба має нараховувати десять осіб (табл. 1).

Служба управління номерним фондом поєднує групи персоналу готелю, які несуть відповідальність за організацію розміщення та виробниче обслуговування. До цієї служби також входить інший обслуговуючий персонал – гардеробники і швейцари. Середня кількість на один готель становить шість осіб (табл. 1).

Служба господарського забезпечення виконує всі функції, пов'язані з обслуговуванням гостя під час його перебування в готелі та налічує в середньому на один готель вісім осіб (див. табл. 1), які забезпечують матеріально-технічне постачання, а також комірники, покоївки, кастелянки.

Структура інженерно-технічної служби представлена групою персоналу, яка займається ремонтно-енергетичним, технічним обслуговуванням і поточним ремонтом. До складу цієї служби входять столяри й ліфтери. Загальна кількість працівників служби налічує сім осіб (табл. 1).

Безсумнівно, працівники кожної зі служб готелю повинні мати достатні професійні навички, хоча в процесі діяльності деякого персоналу відсутня необхідність безпосереднього контакту з гостями готелів, у зв'язку з чим, їхні особисті якості здебільшого не впливають на якість послуг, що пропонує готель. Професійні якості робітників також мають загальний характер і не є специфічними лише для готельного господарства. Це ствердження дає змогу розглядати дані функції, як потенційно можливі для передавання в аутсорсинг, який отримав широке розповсюдження в сучасній світовій практиці та є невід'ємною частиною діяльності багатьох західних організацій. Тільки витрати на утримання однієї штатної одиниці готелю в Україні склали в середньому 34,92 тис. грн. за 2012 р., або 2909,86 грн. за місяць [15]. Аутсорсинг дасть змогу скоротити витрати на оплату праці за рахунок переведення внутрішніх підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів до організації

постачальника послуг, який пропонує надавати послугу протягом визначеного часу за обумовлену ціну [10].

Сфера готельного господарства інтегрує в собі цілу низку специфічних ознак, що зумовлені регіональною приналежністю, сезонним характером роботи, оперативністю відповідно до отриманих замовлень. Нами виявлена чітка послідовність технологічних процесів поселення та обслуговування, що передбачають достатньо широкий діапазон послуг в межах аутсорсингу. Застосування аутсорсингу в готельному господарстві може бути значним, незалежно від потужності засобу розміщення, хоча матиме різні передумови. Тому, перш за все необхідно оцінити можливі переваги й недоліки передавання в аутсорсинг низки функцій та видів діяльності, що виконують служби готелю (табл. 2).

Розподіл обслуговуючого персоналу українських готелів за регіонами

Регіон	Середньооблікова <i>фактична</i> кількість штатних працівників, осіб	Загальне керівництво	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	Техніко-економічне планування	Комплектування та підготовка кадрів	Матеріально-технічне забезпечення	Ремонтне та енергетичне обслуговування	Організація розміщення та виробниче обслуговування	Діловодство	Інший обслуговуючий персонал	Середньооблікова <i>нормативна</i> кількість штатних працівників, осіб
Україна (середнє значення)	12	1,43	4,06	1,00	1,50	1,83	1,85	3,74	2,00	13,36	31
АР Крим	10	1,83	4,50	1,00	1,50	1,83	2,50	4,63	2,00	14,88	35
Вінницька обл.	8	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	14,13	31
Волинська обл.	8	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Дніпропетровська обл.	13	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Донецька обл.	18	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	2,50	3,63	2,00	13,13	31
Житомирська обл.	6	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Закарпатська обл.	8	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Запорізька обл.	9	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Івано-Франківська обл.	6	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Київська обл.	17	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	2,50	3,63	2,00	13,13	31
Кіровоградська обл.	8	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Луганська обл.	11	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Львівська обл.	20	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	2,50	3,63	2,00	13,13	31
Миколаївська обл.	6	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Одеська обл.	10	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Полтавська обл.	9	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Рівненська обл.	9	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Сумська обл.	9	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Тернопільська обл.	6	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Харківська обл.	11	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Херсонська обл.	4	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Хмельницька обл.	10	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Черкаська обл.	8	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
Чернівецька обл.	7	1,83	4,50	1,00	1,50	1,83	2,50	4,63	2,00	14,88	35
Чернігівська обл.	11	1,38	4,00	1,00	1,50	1,83	1,50	3,63	2,00	13,13	30
м. Київ	58	2,36	7,43	1,35	0,41	1,34	2,26	3,88	0,94	14,24	37
м. Севастополь	26	1,59	4,54	0,67	0,41	1,34	1,81	3,88	0,94	14,24	32

Переваги й недоліки застосування послуг аутсорсингових компаній в готелі

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки	Кількість штатних одиниць
1	2	3	4	5
Адміністративна служба готелю				10
Генеральний директор (директор)	Загальне керівництво	- своєчасний контроль поточної ситуації; - забезпечення впровадження нових операцій в структуру організації функціонування підприємства; - доступ до ресурсів, що недоступні готелю; - економія постійних витрат на утримання офісу	- втрата конкурентного статусу; - ризик концентрації бізнес-процесів в одних руках	1
Головний інженер				1
Черговий менеджер				1
Секретар директора (діловодство)	Організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності директора			1
Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	- висока кваліфікація спеціалістів компанії-провайдера; - відповідальність за порушення податкової дисципліни несе аутсорсер; - скорочення податкових розрахунків шляхом зменшення податкової бази (фонд оплати праці); - відсутність необхідності придбання програмних продуктів для забезпечення діяльності бухгалтерської служби	- необхідність збереження бухгалтерії для ведення первинної документації; - ризик оприлюднення фінансової інформації; - зменшення оперативності в отриманні даних	1
Бухгалтер-касир				2
Бухгалтер				2
Старший економіст				1
Начальник відділу кадрів	Комплектування та підготовка кадрів	- економія на підборі та навчанні персоналу; - висока кваліфікація аутсорсера; - висока інформованість щодо стану ринку праці	- зниження рівня керованості персоналом; - необхідність знання специфіки готельного бізнесу; - складність формування корпоративного клімату в колективі	1
Служба управління номерним фондом				6
Старший адміністратор-перекладач	Організація розміщення вітчизняних та іноземних громадян	- висока інформованість щодо особливостей надання готельних послуг світового значення; - доступ до новітніх технологій	- витік інформації; - нестабільність в діяльності постачальника послуг	1
Черговий адміністратор-порт'є				2

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки	Кількість штатних одиниць
1	2	3	4	5
Завідувач поверхами	Виробниче обслуговування гостей		-зниження кваліфікації персоналу; -зниження рівня оперативності; - зниження якості надання послуг	1
Гардеробник				1
Швейцар				1
Господарська служба				8
Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Матеріально-технічне постачання	<ul style="list-style-type: none"> - економія на персоналі; - зв'язок з поточними потребами; - висока якість робіт; - використання дорогого обладнання; - повний комплекс робіт з прибирання 	- необхідність контролю якості	1
Комірник				1
Завідувач білизняної-кастелянка	1			
Покоївка	3			
Службовець з прибирання приміщень	2			
Інженерно-технічна служба				7
Начальник служби	Ремонтно-енергетичне, технічне обслуговування, поточний ремонт	<ul style="list-style-type: none"> - 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 придбання дорогого обладнання; - забезпечення якості робіт з обслуговування будівлі; - висока ринкова вартість кваліфікованих спеціалістів; - підтримання сучасного рівня забезпеченості обчислювальною технікою 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність виконання «дрібного» ремонту; - необхідність контролю якості; - ризик створення незручностей клієнтам; - зниження оперативності; - специфіка комп'ютерних програм для готелів 	1
Робітник, зайнятий обслуговуванням і ремонтом устаткування				2
Робітники, зайняті технічним обслуговуванням і поточним ремонтом				2
Столяр				1
Ліфтер				1

Для прийняття рішення керівництвом готелю щодо аутсорсингу даних табл. 2 недостатньо: вони є передумовою для розробки спеціальних методичних рекомендацій за оцінкою ефективності пропозицій вірогідних партнерів щодо вибору варіанту взаємодії та мінімізації можливих ризиків, зважаючи на те, що розвиток ринку туристичних послуг в Україні поступово приводить до збільшення кількості готельних підприємств і необхідності проведення порівняльної оцінки для вибору оптимальних партнерів. М. Коток у роботі [5] виокремлює п'ять методичних підходів щодо оцінки ефективності аутсорсингу:

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

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

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

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

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

Наведемо приклад розрахунку ефективності передавання функцій готелю N в аутсорсинг за першим методом (див. табл. 3).

Для розрахунків були використані такі дані: 1) розмір річної заробітної плати працівників готелів в Україні, що склала 947244,3 тис. грн., або в 301,29 тис. грн. на один готель та 34,92 тис. грн. – на одного працівника; 2) середня площа житлових і нежитлових приміщень одного готелю в Україні, що складає 437,47 м² і 1023,62 м² відповідно – для розрахунку витрат на утримання господарської служби; 3) середній коефіцієнт завантаження готелів – 25% – для розрахунку витрат на аутсорсинг [15]; 4) вартість послуг аутсорсингових компаній України [17].

На підставі результатів розрахунків можна зробити висновок про доцільність передавання в аутсорсинг функцій адміністративної та інженерно-технічної служб готелю. Сумарна економія витрат на оплату праці складе 286,27 тис. грн.

Приклад розрахунку ефективності утримання основних служб готелю

Служба готелю	Суб'єкти управління	<i>Варіант 1</i>	<i>Варіант 2</i>		Найкращий варіант	Економія за рік
		Витрати на оплату праці за рік, тис. грн., $V_{баз}$	Річні витрати на аутсорсинг, тис. грн., $V_{план}$			
			За рік	$K_z=0,25$		
Адміністративна	Комплектування та підготовка кадрів	34,92	25,04	18,78	<i>1 вар-т</i> ($V_{баз} > V_{план}$)	16,14
	Бухгалтерський облік	209,52	44,48	33,36	<i>2 вар-т</i> ($V_{баз} > V_{план}$)	176,16
Господарська	Покоївки	104,76	3943,56	2957,67	<i>1 вар-т</i> ($V_{баз} < V_{план}$)	
	Службовець з прибирання приміщень	69,84	6889,55	5167,16	<i>1 вар-т</i> ($V_{баз} < V_{план}$)	
Інженерно-технічна	Всі	244,44	200,63	150,47	<i>2 вар-т</i> ($V_{баз} > V_{план}$)	93,97
Сумарна економія, тис. грн.						286,27

Висновки. Таким чином, можна стверджувати, що можливість впровадження та застосування аутсорсингу в готельному господарстві в якості методу оптимізації витрат є ефективним як для основної, так і для додаткової діяльності, а також в загальній структурі управління готельним підприємством. Аналіз переваг і недоліків використання методології аутсорсингу свідчить про очевидні переваги і одночасно виявляє серйозні ризики, що слід враховувати під час прогнозування передавання окремих бізнес-функцій в аутсорсинг і виборі партнерів. У зв'язку з чим для подальших досліджень існує потребу в детальному аналізі ризиків передавання окремих функцій в аутсорсинг і вибір партнера-аутсорсера; та можливості застосування аутсорсингу для розширення асортименту додаткових послуг засобів розміщення.

Список використаної літератури:

1. Александрова С. А. Аутсорсинг: перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії / С. А. Александрова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Выпуск 98. Серия: Экономические науки. – Киев «Техника», 2011. – С. 408-413.
2. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций [Текст] / Б. А. Аникин. – М.: Инфра – М, 2003. – 187 с.
3. Дмитрієв І. А. Визначення доцільності залучення аутсорсинга маркетингу на

підприємстві / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, Т. О. Загоскіна // Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. – 2010. – №96. – С. 274-279.

4. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании / С. О. Календжян: Акад. нар. хоз-ва при правительстве РФ. – М.: Дело, 2003. – 270 с.

5. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств / М. Коток // Товари і ринки. – 2011. – №2. – С. 36-45.

6. Скакун Л. С. Оцінка ефективності бухгалтерського аутсорсингу: систематизація та аналіз підходів / Л. С. Скакун // Міжнародний збірник наукових праць. – 2005. – №3(15). – 616 с. – С. 267-277.

7. Смірнов В. В. Аутсорсинг як ефективний метод набуття та посилення конкурентних переваг / В. В. Смірнов, О. О. Клименко // Економіка: проблеми теорії та практики [Текст]: зб. наук. пр. / Дніпропетр. Нац. Ун-т. – Дніпропетровськ: ДНУ, Вип. 225: [В 3 т.], т. 2. – 2007. – С. 288-569.

8. Софриков А. В. Методы и механизмы повышения эффективности деятельности строительной организации с использованием аутсорсинга: автореф. дис. на соискание уч. степени к. э. н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. В. Софриков. – М.: ГОУ ВПО «Государственный университет управления», 2008. – 18 с.

9. Татьяна М. В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / М. В. Татьяна. – М., 2008. – 25 с.

10. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд. – Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 176 с.

11. Штангей Н. М. Аутсорсинг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки / Н. М. Штангей // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг [Текст]: зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х.: ХДУХТ, 2007. – Вип.1 (5): у 2 т., т. 2. – С. 9-12.

12. Шмелев К. В. Управление предприятиями туристского бизнеса с использованием аутсорсинга: автореф. дис. на соискание уч. степени к.э.н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / К. В. Шмелев. – М., 2009. – 24 с.

13. Царенко О. В. Аутсорсинг як інструмент оптимізації бізнес-процесів підприємства / О. В. Царенко // Науковий вісник Академії муніципального управління [Текст]. – К.: АМУ, Вип.10. – 2011. – 280 с.

14. Мазаракі А. А. Проектування готелів: навч. посіб. А. А. Мазаракі, М. І. Пересічний, С. Л. Шаповал. К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2012. – 340 с.
15. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
16. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / Под ред. проф., д.э.н. Чудновского А. Д. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2001. – 400 с.
Цены на разовые работы по аутсорсингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://src.taga.com.ua/?q=body/source.php&vcl=1>

СЕГЕДА И. В. АУТСОРСИНГ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Рассматривается возможность применения аутсорсинга в гостиницах в качестве одного из методов, что позволит сократить общепроизводственные расходы и повысить конкурентоспособность гостиниц региона, по большей части тех, которые имеют перерасходы в заработной плате, которая существенно влияет на размер прибыли от предоставления основных и дополнительных услуг гостиницей.

Работники каждой из служб гостиницы должны иметь достаточные профессиональные навыки, хотя в процессе деятельности некоторого персонала отсутствующая необходимость непосредственного контакта с гостями гостиниц, в связи с чем, их личные качества по большей части не влияют на качество услуг, которое предлагает гостиница. Это утверждение дает возможность рассматривать эти функции, как потенциально возможны для передаваемости в **аутсорсинг**.

Преимущества и недостатки передаваемости в аутсорсинг отдельных бизнес-функций гостиниц с примером расчета эффективности его использования свидетельствуют об очевидных преимуществах и некоторых рисках, что следует учитывать во время прогнозирования передаваемости отдельных бизнес-функций в аутсорсинг и выборе партнеров.

Рассматривается возможность применения аутсорсинга в гостиницах в качестве метода оптимизации расходов. Приведенные преимущества и недостатки передаваемости в аутсорсинг отдельных бизнес-функций гостиниц с примером расчета эффективности его использования.

Ключевые слова: гостиница, услуги, персонал, затраты, аутсорсинг, эффективность.

SEGEDA I. OUTSOURCING IN THE HOTEL INDUSTRY

The possibility of outsourcing application in hotels as methods of costs optimization are

reviewed. Advantages and disadvantages of transfer the separate business-functions of hotels to outsourcing with the example of calculation of its efficiency are given.

Possibility of application of outsourcing in hotels is considered as a method of decrease the costs and increase the competitiveness of the hotels of the region, especially those that have overexpenditure in wages. It influences on profit from main and additional hotel services.

Workers of each hotel service are to have sufficient professional skills, although in the process of staff activity there is no direct contact with the guests of hotels. That is why their personal qualities of character have no influence on the quality of the hotel services. This statement allows considering these functions as potential to hand over to outsourcing.

The pros and cons of handing over the certain business functions to outsourcing are given with the example of calculation of efficiency of its application. It proves the advantages and some risks that should be taken into consideration while forecasting of handing over certain business functions to outsourcing and choosing the partners.

Keywords: hotel, services, personnel, charges, outsourcing, efficiency.