

Крім цього, ресторанна спільнота активно спрацювала й на дипломатичному фронті. Так, зусиллями спільноти російські ресторани було виключено з рейтингу «Michelin». Крім того, росію позбавлено участі в усіх міжнародних кулінарних змаганнях і рейтингах.

Зараз готельно-ресторанний бізнес намагається адаптуватися до нових реалій. З метою підтримки сфери гостинності під час воєнного стану на рівні держави були прийняті законодавчі акти спрямовані на спрощення оподаткування та фінансову підтримку готельно-ресторанного бізнесу.

До основних особливостей оподаткування підприємств готельно-ресторанного бізнесу варто віднести:

1. можливість обрання спеціального режиму оподаткування за спрощеною системою — 2 % від доходу;

2. фізичні особи — суб'єкти підприємницької діяльності, платники єдиного податку II групи, мають право не сплачувати єдиний податок — ця норма є добровільною;

3. запроваджено звільнення від оподаткування платою за землю ділянок, що розташовані на територіях, де ідуть бойові дії, а також скасування екологічного податку [4].

Отже, внаслідок війни попит на готельно-ресторанні послуги зменшився майже у всіх регіонах України. До основних проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу можна віднести відсутність бомбосховищ, комендантську година, зменшення доходів у населення, недостатня кількість фахівців даної сфери, блекнути тощо. Після перемоги у війні над росією маємо всі підстави очікувати підйому українського готельно-ресторанного бізнесу, так і популяризації української кухні в світі.

### **Література**

1. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/24/>
2. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90 %. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsvya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>
3. Ольга Насонова: Ресторани під час війни — це психологічний захист. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/05/24/https://kp.ua/ua/economics/a658958>
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 No 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
5. Як готель «Прем'єр Палац» та інші представники галузі допомагають державі — великий бізнес та війна. URL: <https://denzadnem.com.ua/aktualno/130341>.

*gaveshta@gmail.com*

**Мельник І. М.**

*доктор технічних наук, професор*

*Львівський торговельно-економічний університет, Україна*

## **АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КАДРОВОЇ КРИЗИ**

**Анотація.** З огляду на критичний фінансовий стан індустрії гостинності через пандемію COVID-19 та війну в Україні, готельні підприємства вимушені шукати нові активатори та мотиватори виживання і розвитку, які дозволять ухвалювати ефективні та водночас перспективні управлінські рішення. Окрім фінансових проблем існує ще й кадрова криза, спричинена міграцією населення через воєнні дії і скороченням персоналу через зменшення обсягів діяльності. Ефективним інструментом операційного менеджменту у таких умовах є аутсорсинг, який дозволяє оптимізувати кадрове забезпечення. Саме можливостям використання аутсорсингу, його перевагам і недолікам для готельних підприємств і присвячена дана публікація.

**Ключові слова:** аутсорсинг, готельне підприємство, операційний менеджмент, кадрова криза

Нині готельний бізнес України переживає чи не найбільш кризовий період за всю історію незалежності. Розгортання у глобальному масштабі пандемії COVID-19, а тапер ще й повномасштабне вторгнення ворога, серйозно зачепило галузь, спровокувавши, таким чином, її критичний фінансовий стан. З огляду на це, готельні підприємства повинні шукати нові активатори та мотиватори виживання і розвитку, які дозволять ухвалювати ефективні та водночас перспективні управлінські рішення.

Однією зі значних проблем готельних підприємств є їх кадрове забезпечення. З одного боку, активні воєнні дії на території України спровокували значний відплив кваліфікованої робочої сили через зовнішню міграцію населення. А другого боку, зменшення обсягів діяльності через відсутність попиту змушує керівництво готельних підприємств йти на непопулярні кроки скорочення їх штату. Тобто, можна з упевненістю говорити про існування кадрової кризи в готельній індустрії.

Вигідним способом ведення бізнесу і одним із напрямів оптимізації процесів в умовах кадрової кризи може стати аутсорсинг, тобто передача «непрофільних» функцій стороннім компаніям для ведення діяльності із забезпечення обслуговування або виконання робіт на території конкретного готельного підприємства. Як і будь-яка технологія управління, дана модифікація «свого» і «чужого» має свої позитивні і негативні сторони, але може бути застосована з метою або поліпшення продукту, або пошуку більш ефективного управління, у першу чергу, кадрового.

Аутсорсинг може мати різні види та характеристики, а також може мати як частковий, так і повний обсяг використання або передачі повноважень. Є кілька варіантів використання принципу аутсорсингу, а саме:

- передача площ під керування та оренду (заклади ресторанного господарства, рекреаційні центри, конференц-площі або парковки). Мінуси подібної системи завжди пов'язані з якістю послуг, що надаються, з пріоритетністю використання для резидентів готелю та контролем. Позитивними факторами можна вважати сили і фінанси, що мінімально витрачаються на забезпечення даної діяльності з боку готельного підприємства;

- партнерські програми з коротко- або довгострокового обслуговування (у підрозділах, де характер обслуговування носить спонтанний та ситуаційний характер). Ризики мінімальні, переваги очевидні, оскільки зміст своїх служб такого роду безперечно неефективний;

- найм зовнішніх фахівців для вирішення коротко- або довгострокових завдань (розробка програмного забезпечення або фінансовий аудит, охорона підприємства, послуги з інформаційних технологій, ведення кадрового чи фінансового обліку на постійній основі);

- найм зовнішніх некваліфікованих працівників для виконання короткострокових завдань (тобто аутстафінгу). Саме ця форма є ефективною за жорсткої сезонності або у рамках оптимізаційних технологій, наприклад найм додаткових співробітників при збільшенні завантаженості. Для європейських підприємств характерне утримання лише висококваліфікованих співробітників у штаті готелю, решта лінійного персоналу забезпечується компаніями партнерами (за винятком порт'є, ключових співробітників середнього та топ-менеджменту). У наших умовах мінуси пов'язані з низькою якістю послуг компаній через відсутність конкуренції серед них. Перевагами є можливість гнучкого управління витратами за потреби.

Основними перевагами послуг аутсорсингу є:

- передача функції на аутсорсинг збільшує прибуток у порівнянні із самостійною реалізацією;
- значний розрив у ефективності того, як готельне підприємство може організувати функцію з найкращими практиками;

- яскраво виражена сезонність, яка не дозволяє утримувати достатню кількість персоналу цілий рік;

- дороге утримання вузькоспеціалізованих працівників з високим рівнем експертизи;

- дефіцит/складність найму та утримання кваліфікованих працівників.

Важливими факторами використання послуг аутсорсингу є такі умови: наявність пропозицій на ринку з підтвердженою якістю послуг та економічно виправданою вартістю; стратегія компанії, визначальними чинниками якої є рівень кваліфікації співробітників, орієнтація на найкращі практики, максимальну ефективність у всіх сферах діяльності; завдання оптимізувати

витрати при всіх вищевказаних факторах, що корисно для всіх готелів, або терміновість з якоїсь причини (наприклад, звільнення ключового співробітника перед сезонним періодом).

Нижче наведено приклади функцій і послуг, які готелі можуть (і повинні) ефективно передати стороннім організаціям:

- передача виконання послуг із забезпечення безпеки у повному обсязі;
- передача виконання послуг із прибирання громадських і спеціалізованих зон у частковому обсязі;
- передача виконання послуг з прання та хімчистки текстилю у повному або частковому обсязі;
- передача забезпечення послуг з ресторанного обслуговування у загальному або частковому обсязі;
- для малих підприємств характерною є передача послуг із забезпечення кадрового та фінансового обліку у частковому або повному обсязі;
- передача послуг із забезпечення робіт інформатизації та автоматизації (ІТ-послуг) у частковому або повному обсязі;
- можлива передача забезпечення послуг з організації розважальних заходів у частковому чи повному обсязі;
- передача забезпечення послуг з ландшафтного обслуговування у повному обсязі;
- послуги з бронювання, продажу та маркетингу послуг у частковому або повному обсязі.

Ефективність аутсорсингу можна розглянути на прикладі послуги з продажу та бронювання. Для її самостійної організації готелю необхідно розмістити інформацію про готель не тільки серед туристичних агенцій та компаній в окрузі, але в першу чергу необхідно створити свій сайт та зробити доступною можливість бронювання для гостей готелю. Необхідно встановити модуль бронювання та налагодити канали продажу. Наступним кроком буде придбання або орендування мінімального набору автоматизованих систем обліку. Потім необхідно знайти співробітників, які будуть, власне, користуватися даними системами, формувати заявки та вносити дані, довго розповідати гостям про переваги готелю, відповідати на листи та заявки через різні канали та записувати всі побажання постійних гостей. Цю роботу повинні виконувати мінімум 2 особи для забезпечення безперебійного прийому заявок протягом 12 годин щоденно. У разі перерозподілу даної роботи на адміністратора готелю (що категорично не рекомендується) пріоритетними дані завдання не будуть, і багато заявок залишаться поза увагою чи відповіддю, як і телефонні дзвінки та повідомлення в месенджерах. За статистикою пік звернень бронювання припадає на період з 12:00 до 15:00. Це саме той час, коли адміністратор зайнятий найактивнішими виїздами та заїздами. Далі необхідно підписати договори з онлайн- та офлайн-турагентствами, за що необхідно заплатити винагороду у вигляді комісійних зборів. Для тактичної з каналами онлайн-продажів знадобиться спеціаліст, який визначатиме обсяги продажів по каналах, ціни по всіх джерелах, щодня реагуватиме на попит та керуватиме пропозицією.

Крім витрат на рекламу, маркетинг та просування, сума витрат на залучення та обробку заявок складається з таких обов'язкових пунктів: фонд заробітної плати одного менеджера та трьох спеціалістів; капітальні витрати на сайт і системи обліку, та обробки заявок; комісійні витрати на агентів та ОТА.

Не беремо до уваги багато супутніх витрат, пов'язаних із підтримкою систем, бухгалтерські послуги, робота з договорами, SEO для сайту і навіть витрат на уніформу або харчування для співробітників, та багато інших дрібниць, які також є витратами на продаж. Представлені складові — лише базовий набір для організації продажів, який дуже далекий від ефективного.

При оцінці вартості залучення сторонньої організації (аутсорсинг послуг з бронювання та продажів) вищезазначений перелік витрат лежатиме на плечах компанії, яка, власне, і забезпечуватиме обсяг продажів і доходи. Вартість послуг залежить від безлічі критеріїв оцінки, і в середньому становить від 5 % доходу готелю, що мотивує підрядника діяти на користь готелю особливо активно. Представник готелю у вигляді менеджера або керуючого може ставити завдання та брати участь у процесі рівно настільки, наскільки бажатиме, і на будь-якому з етапів. Готель отримуватиме доходи від продажу номерів безпосередньо від компанії як основного агента і не нестиме жодних витрат на обробку даних операцій.

Таким чином, основними перевагами співпраці є такі фактори:

- можливість отримати професійну та ефективну роботу з гостями, доступну лише мережевим готелям;
- можливість отримати важливий набір компетенцій: автоматизація бізнес-процесів, впровадження методик збільшення прибутковості та послуги revenue-менеджера;
- можливість використовувати готові налаштовані процеси для збільшення ефективності продажів, які адаптуються під специфіку готелю;
- можливість вирішити традиційно болючі питання діджитал-маркетингу та наповнення сайту за кілька тижнів;
- відсутність постійних витрат та необхідності авансувати роботу з продажу та бронювання у міжсезоння;
- керівник може більш ефективно використати свій час, який раніше витрачався на щоденні рутинні тактичні питання;
- можливість отримувати зручні інструменти для аналізу та планування роботи всього готелю: плани продажу, регулярні аналітичні звіти про динаміку зростання, завантаження, відгуки клієнтів;
- можливість показати економічний ефект від повноцінної служби роботи з клієнтами у короткостроковій та середньостроковій перспективах;
- середнє збільшення обсягу продажів у перший рік роботи повнофункціональної служби продажу та бронювання, до 25 % доходу;
- при повноцінній співпраці підвищується ефективність маркетингових інструментів на основі даних, що вимірюються;
- зниження частки витрат на ОТА за рахунок збільшення прямих продажів готелю.

У модифікованих або гібридних схемах роботи завжди є ризики, але й переваги необхідні для розвитку готелів та ринкової присутності.

**Висновок.** Таким чином, нові умови ведення бізнесу, що постійно змінюються (і здебільшого не в кращу сторону), ставлять перед власниками та керуючими готелів нові вимоги до професіоналізму персоналу, швидкості прийняття ними ефективних рішень. Для когось це стає проблемою, а для когось можливістю, тому що дозволяє швидше і вище зростати. Але змінюється не тільки методи ведення бізнесу, з'являються нові методи організації праці. І ключовим фактором успіху тепер стає вміння поєднувати різні підходи і застосовувати інновації.

### **Література**

1. Яцкова М., Скрипченко Д. Аутсорсинг послуг або придбання послуг сторонніх організацій. *Академія гостинності*. 2022. № 1. С. URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-hostynnosti-2022-1>.
2. Мендела І. Я. Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 48–53.

nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Nikolaichuk O. A.**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Head of Department of Technology in Restaurant Industry,  
Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Mykhailo Tuhon-Baranovskyi  
Donetsk National University of Economics and Trade, Ukraine*

misnik\_ys@donnuet.edu.ua

**Mysnik Ya. S.**

*student, Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, Ukraine*

## **THE IMPACT OF THE WAR ON THE RESTAURANT AND HOTEL BUSINESS IN UKRAINE**

**Abstract.** Theses examine the impact of the war in Ukraine on the hotel and restaurant business. The state of industries from the beginning of hostilities to today is analyzed. Obstacles faced by employees of the hotel and restaurant business have been identified. Ways of development of the industry in the post-war period are indicated.

**Key words:** hotel and restaurant business, the war in Ukraine.