

**Кондрацька Л.П.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу і туризму  
Тернопільського національного економічного університету**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ PERSONNEL OUTSOURCING MATRIX ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ТУРИЗМУ**

Стаття присвячена вирішенню актуальних питань такої форми господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов'язків по управлінню персоналом спеціалізованої організації (аутсорсеру), що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Основну увагу зосереджено на застосуванні personnel outsourcing matrix, який полегшує її діяльність і сприяє росту фінансового благополуччя в діяльності підприємств сфери туризму. Зроблено спробу в загальних рисах охарактеризувати основні підходи до процесу формування та особливостей впровадження в окремих бізнес-процесах personnel outsourcing matrix, але питання комплексного дослідження як важливого інструменту вдосконалення управління персоналом висвітлено недостатньо.

**Ключові слова:** туристична індустрія, туристичний продукт, аутсорсинг, форми аутсорсингу, підприємство, кадри, personnel outsourcing matrix, управління персоналом, прийняття рішень про аутсорсинг.

Статья посвящена решению актуальных вопросов такой формы хозяйственных взаимоотношений, при которой работодатель передает часть обязанностей по управлению персоналом специализированной организации (аутсорсеру), которая способна предоставлять высококачественные услуги, благодаря использованию современных новейших технологий управления персоналом и наличием в своем штате высококвалифицированных специалистов. Основное внимание сосредоточено на применении personnel outsourcing matrix, которая облегчает ее деятельность и способствует росту финансового благополучия в деятельности предприятий сферы туризма. Сделана попытка в общих чертах охарактеризовать основные подходы к процессу формирования и особенностей внедрения в отдельных бизнес-процессах personnel outsourcing matrix, но вопрос комплексного исследования как важного инструмента совершенствования управления персоналом освещены недостаточно.

**Ключевые слова:** туристическая индустрия, туристический продукт, аутсорсинг, формы аутсорсинга, предприятие, кадры, personnel outsourcing matrix, управления персоналом, принятия решений об аутсорсинге.

**Постановка проблеми.** Ефективний розвиток і забезпечення фінансової стійкості вітчизняних підприємств та організацій туристичної сфери передбачає створення конкурентоспроможного туристичного продукту, що можливо лише за умови використання компетенцій персоналу, високого рівня підготовки фахівців для сфери туризму, постійного їх розвитку, створення умов для реалізації принципів гідної праці, що дасть можливість підвищити якість трудового життя.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах України одночасно як розширюють можливості, так і створюють серйозні обмеження для кожної людини, стабільності її існування і зростання. Тому оперативний аналіз ситуації, що склалася, має виключне значення для розроблення «політики» у відповідній сфері й реко-

мендації вітчизняним підприємцям, необхідних для успішного подолання ними кризових явищ.

Під час кризи особливу увагу слід звернути на питання організації ресурсів. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління – ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів. Однак, за будь-якої макроекономічної ситуації, причиною неефективної роботи компаній можна вважати не кваліфікованість менеджменту. При цьому нагального значення набуває питання відповідності спеціалістів посадам, які вони обіймають: в кризових умовах господарювання некомпетентність не лише стримуватиме розвиток бізнесу, а й здатен знищити його.

Загальновідомий вислів «кадри вирішують усе» є актуальним за будь-яких умов. У якій би ситуації не опинилася сьогодні компанія, виплутатися з неї без участі персоналу виявляється

неможливим. Саме тому, в міру поглиблення фінансової кризи, підприємства активно освоюють нові методи управління ефективного використання персоналу, одним з яких є кадровий аутсорсинг, який дозволяє регулювати кількість працівників (не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню *personnel outsourcing matrix* підприємств сфери туризму присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як О. Грішнова [1], А. Доронін [2], Р. Каплан [3; 4], Ф. Махлуп [5], Б. Мільнер [6], К. Прахалад [7; 8], Г. Хамел [9], М. Х'юзлід [10], Л. Федулова [11] та ін. Уперше на необхідність вимог до компетенцій працівників залежно від їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей організації зважили К.К. Прахалад й Г. Хамел [7; 9; 8]. У своїх роботах ці науковці наголошують на тому, що стратегічний розвиток туристичних підприємств формується з двох типів компетенцій:

– до першого слід відносити випереджальні (реалізація стратегії й перехід до майбутніх можливостей організаційного розвитку);

– до другого – поточні, які потрібно або нарощувати, або знаходити їм нові застосування.

Але проблема доцільності застосування *personnel outsourcing* туристичними підприємствами є недостатньо висвітленою і потребує подальшого вивчення.

**Мета статті** полягає у дослідженні основних тенденцій, особливостей, переваг та загроз від застосування *personnel outsourcing matrix* у діяльності підприємств сфери туризму та викладені авторської оцінки доцільності активізації цього процесу в українській туристичних компаніях.

**Методи дослідження** структурно-логічного аналізу (для побудови логіки і структури наукової роботи), табличний (для наочності представлено матеріалу), порівняння (для аналізу існуючих дефініцій «*personnel outsourcing*»), теоретико-узагальнюючий (для обґрунтування висновків).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови, в яких діють суб'єкти господарської діяльності, в тому числі і у сфері туризму, характеризуються загостренням не тільки геополітичних, міжнародних та інших протиріч, але і сповільненням темпів соціально-економічного розвитку. Відповідно, до управління підприємствами висуваються більш жорсткі вимоги, що обумовлено потребою не тільки врахування існуючих загроз та небезпек, але і розробки заходів щодо їх попередження.

Завдання керівника бізнесу – зробити бізнес ефективним, тобто таким, що приносить мак-

симальний прибуток при оптимальному рівні витрат. Існує багато способів досягнення цього завдання. Деякі прагнуть економити на ресурсах (найкраща якість за найменшою ціною), інші підписують договори, скорочуючи тим самим ризики невиконання обумовлених умов і появи незапланованих витрат. Таким чином, можна стверджувати, що однією з найбільш сучасних і успішних моделей господарювання, що дозволяють домогтися конкурентних переваг, є аутсорсинг.

Термін аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – зовнішнє джерело) дослівно перекладається як «використання чужих ресурсів». Головний принцип аутсорсингу: «залишаю за своєю компанією тільки те, що роблю краще за інших, віддаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших» [12].

Варто зауважити, що законодавчої бази аутсорсингу, а тим більше, нормативних правил щодо вибору функцій для аутсорсингу в нашій країні поки що не існує. Сформована практика показує, що аутсорсингові відносини з організацією-аутсорсером оформляються угодою щодо надання послуг. Найчастіше на аутсорсинг зовнішнім виконавцям, які спеціалізуються в конкретній області і володіють знаннями, досвідом, технічним оснащенням, передається ряд допоміжних функцій організації. До таких функцій належать бухгалтерський облік, юридичні послуги, функції безпеки, у тому числі інформаційні технології та ін. Отже, саме ті функції, що передаються на аутсорсинг, і виступають основною класифікаційною ознакою організації.

Відтак, різноманіття наукових поглядів, що обумовлює дослідження категорії «аутсорсинг» дозволило з різних точок зору подивитись на поставлену проблему, оцінити її в різних системах координат, та зробити висновок, що в практичній діяльності підприємств саме сфери туризму даній проблемі не приділяється значної уваги. У зв'язку з цим ми пропонуємо схему класифікації аутсорсингу з виділенням основних організаційних (процесних) і якісних (змістовних) ознак (див. рис. 1).

Суть підходів зображених на рис. 1, зводиться до того, що придатними для аутсорсингу вважаються функції зрілі, тобто ті, що дозволяють значною мірою підвищити конкурентоспроможність підприємств за рахунок зниження витрат, раціоналізації виробничої та управлінської діяльності, фокусування на інноваціях.

Застосовувати аутсорсинг чи ні – це справа кожного із керівників, стверджує Г.С. Кесарчук [13]. Застосування аутсорсингу – це підвищення продуктивності й ефективності функціонування

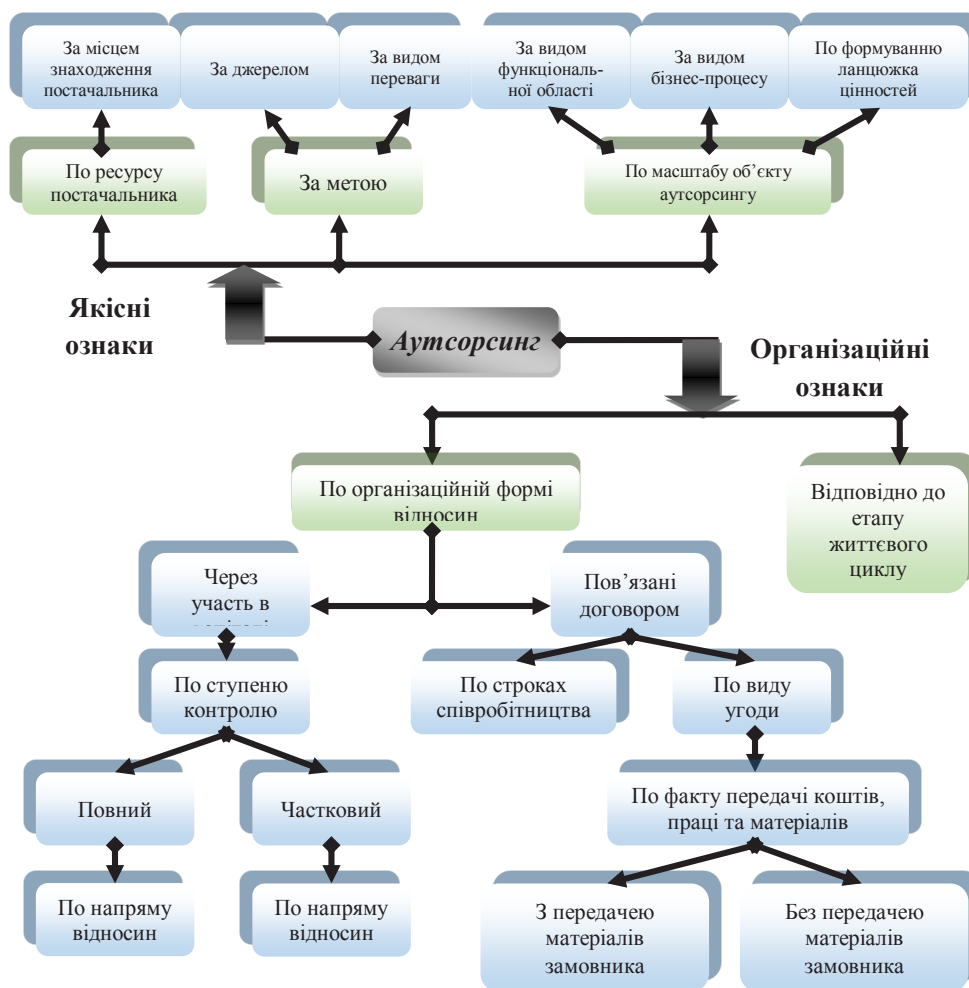


Рис. 1. Класифікація аутсорсингу

підприємства. Варто відкинути стереотипне мислення щодо організації системи обліку на підприємстві і сприймати провайдера не як «економічного шпигуна», а як висококваліфікованого партнера, що підвищить вашу конкурентоспроможність на ринку [13].

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що аутсорсинг як методологія бізнесу не ставить меж у виборі партнера, крім однієї – результат реалізації аутсорсинг-проекту повинен сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності бізнес-системи в цілому.

Однак, незважаючи на контокорентне використання видів аутсорсингу в залежності від форми організації спільної діяльності, виділяють внутрішній і зовнішній його види:

- внутрішній аутсорсинг виражений в перерозподілі функцій всередині бізнес-системи з метою збереження контролю над якістю їх виконання;

- при зовнішньому аутсорсингу виконання окремих або взаємо-пов'язаних функцій передається зовнішньому виконавцеві-аутсорсеру, при цьому скорочується частка

компанії у вартості готового продукту, а також рівень оподаткування.

Отже, науковий дискурс про формування аутсорсинг-матриці в туристичній сфері набирає обертів, але перед тим як запропонувати авторське бачення цього процесу, розглянемо як трансформувалися ключові погляди із цієї проблематики. Таким чином, сутність аутсорсингу в нинішньому підприємстві необхідно розглядати крізь призму еволюції базових концепцій менеджменту, які послідовно змінювали одна одну впродовж останніх десятиліть та у контексті загальної системи менеджменту підприємства. Тому принципове питання про те, як модернізувати обраний шлях розвитку компанії і яким повинен бути новий, залишається відкритим до сьогодні. Ніхто, крім вищого менеджменту компанії, не вибирає її стратегію (див. рис. 2).

У цьому контексті ми не пропонуємо зухвало заперечувати все те, що було зроблено за попередніх півтора століття, а власне «спираючись на минуле, належить створити нову науку управління, враховуючи, що людина стала най-

важливішим елементом організації, відкритої складної системи» [14].

Поряд з можливістю знаходження унікальних рішень вирішення проблем, внутрішній аутсорсинг дозволяє зберігати і розвивати власні компетенції і ноу-хау в тих областях діяльності, які складають стратегічні інтереси компанії (наприклад, при реалізації стратегій диверсифікації). При цьому ринкова координація взаємовідносин з партнером при використанні зовнішнього аутсорсингу відкриває можливості застосування стандартних комплексних рішень, що сприяє зниженню витрат, а також підвищенню гнучкості у виборі аутсорсера при розвинутому ринку послуг.

На перший погляд, все правильно, адже менеджмент є прагматичною наукою, де управління підприємством, виконання завдання, збільшення частки ринку, максимізація прибутку є наслідком управлінської діяльності. Отже, намагаючись поставити у своїх теоретичних концепціях індивіда із його інтелектом і знаннями на вершину піраміди у формуванні конкурентоспроможності підприємства в XXI столітті, науковці роблять лише один крок, ми в свою чергу, абсолютно переконані, що потрібно зробити і другий, революційний – ліквідувати залежність носія інтелекту від системи, сформувані ефективні, не примусові мотиваційні механізми-передумови, за дії яких творчий індивід буде вмотивований інтелектуально «розкритися» та забезпечувати очікувані від нього конкурентних переваг для підприємства. Тому предметом сучасної науки менеджменту мають бути стосунки (взаємовідносини), що складаються між особистостями у процесі створення інтелектуального продукту, а також економічно-правові взаємини між носіями інтелектуального капіталу та підприємством, на якому вони б хотіли його зреалізувати в процесі управління.

У такому розумінні кожна інтелектуально активна особистість розглядається як самоорганізований фактор менеджменту; підлягає усвідомленню взаємозв'язок інтелектуальної свободи та відповідальності в системі менеджменту; набуває значної ваги гнучке використання принципів і методів психології, філософії та культурології як методологічних засад менеджменту. Обґрунтовуючи складові в окресленій парадигмі менеджменту, зазна-

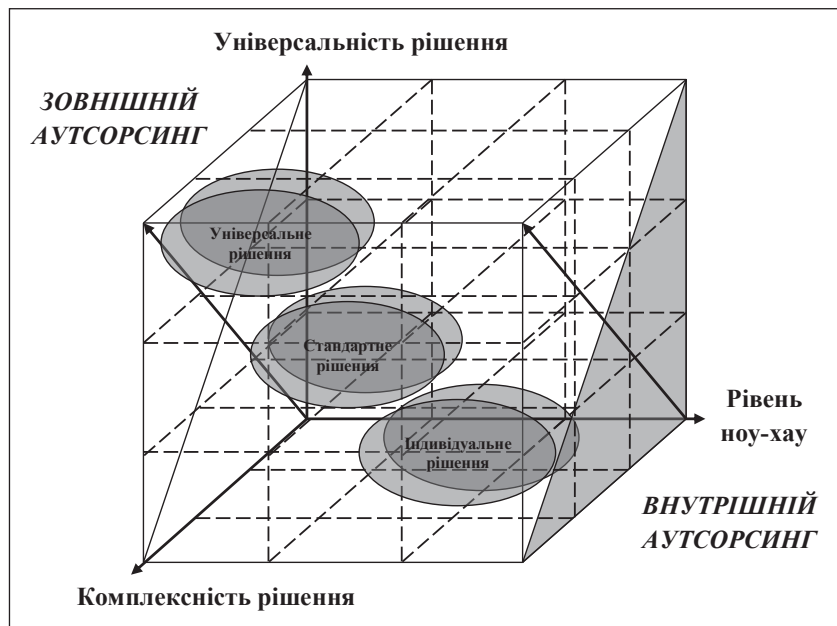


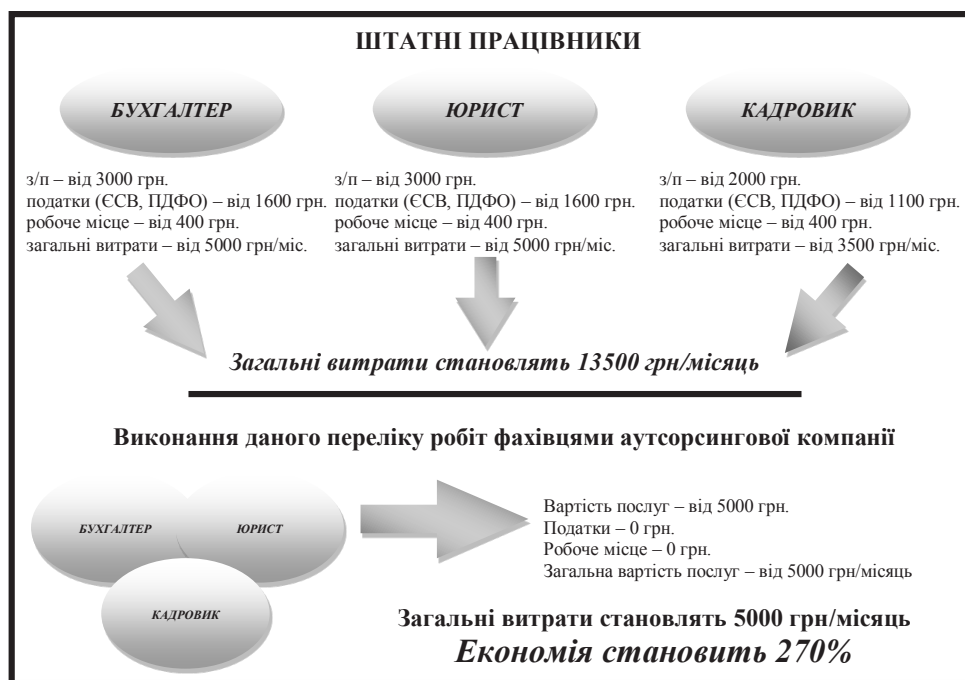
Рис. 2. Пошук оптимального рішення у рамках аутсорсинг-проекту – внутрішній і зовнішній аутсорсинг [15]

чимо, що до даних ситуацій, доцільно використовувати кадровий аутсорсинг.

Послуги кадрового аутсорсингу – один з найпопулярніших і результативних методів економії коштів організації – зовнішні постачальники виконують аналогічну роботу за меншу ціну або за ту ж ціну, але більш високої якості (основний акцент, звичайно, робиться саме на підвищенні якості). Таким чином, застосування аутсорсингу персоналу повинно базуватися на економічному обґрунтуванні його доцільності та розробці організаційного механізму його впровадження. Для цього, насамперед, необхідно скористатися типовим розрахунком економічної ефективності залучення кадрового аутсорсингу на одного працівника [16]:

$$S_p = S_s + S_k = K_p \times S_m \times K_m + P_r \times K_p \times S_m \times K_m,$$

де  $S_p$  – загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника;  $S_s$  – сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого за договором аутсорсингу;  $S_k$  – витрати на винагороду аутсорсингової компанії;  $K_p$  – підвищувальний коефіцієнт зарплати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5);  $S_m$  – середньоринкове значення місячної зарплати відповідної категорії спеціалістів;  $K_m$  – кількість місяців аутсорсингу співробітника;  $P_r$  – відсоток від зарплати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20 до 35 %). Як бачимо, загальні витрати на кадровий аутсорсинг можуть бути досить значними (див. рис. 3). Основним завданням цього етапу є визначення функцій, передача яких в обслуговування та управління зовнішнім постачальником можлива і не суперечить стратегії розвитку туристичного підприємства [17].



**Рис. 3. Розрахунок економічної ефективності залучення кадрового аутсорсингу на туристичному підприємстві [17]**

Так, досліджуючи концептуальні засади та особливості застосування аутсорсингу кадрових ресурсів в управлінні персоналом, можна простежити виникнення нагальних потреб сьогодення в якості способу здатного вирішувати глобальні протиріччя, виконуючи таким чином відповідні функції [18]: стратегічного фокуса, операційної здатності, фінансової вигоди і можливості для вдосконалювання всередині підприємства.

В контексті проведення аналітичної та організаційної роботи ми вважаємо, що незважаючи на новизну і модність терміна – «кадровий аутсорсинг», бажання передати професіоналам якісь функції, які вони можуть виконувати більш якісно і менш затратно, було завжди. Саме тому, для кращої візуалізації представлених результатів ми пропонуємо використати графічний підхід з використанням графічних матриць. До графічних моделей, які застосовуються для оцінки доцільності впровадження кадрового аутсорсингу, відносяться наступні:

– кадровий аутсорсинг – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті «на виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача, чи так званого «клієнта бізнес-процесу» [19];

– кадровий аутсорсинг – послідовний ланцюжок взаємозалежних дій, які приводять до результату, що спрямований на збільшення вартості [20];

– кадровий аутсорсинг – це впорядкований за певною логікою набір діяльностей, який потребує задоволення таких умов:

- ресурси-активатори на початку (входи);
- трансформація ресурсів-активаторів;
- ресурси-активатори або кінцевий продукт (виходи);
- задоволення певних вимог споживача (внутрішнього чи зовнішнього по відношенню до організації в межах якої відбувається процес);
- критерії набору діяльностей до поняття кадровий аутсорсинг – можливість оцінити вартість цього набору діяльностей;
- кожний окремий процес кадрового аутсорсингу має бути частиною загальної системи [14].

Отже, отримані результати свідчать про те, що в умовах кризи найважчим завданням перед туристичними підприємствами виступає утримування здорового балансу між витратами діяльності і доходами, які зменшуються. Скорочення ринку, особливо таке різке, що не дало можливості підготуватись до тих змін, що мають місце. Тому одним із найцікавіших рішень, що може оптимізувати витрати, а також збільшити еластичність підприємства, є кадровий аутсорсинг. Висококваліфікований персонал – запорука успіху будь-якого підприємства. Саме від того, наскільки кваліфікованими є працівники підприємства, залежить прибуток і ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

При кадровому аутсорсингу фірма замовник повинна укласти угоду з кадровим агентством на надання послуг щодо підбору кадрів. Як правило заключається угода щодо надання послуг, що вимагають погашення. На основі укладеної угоди аутсорсер відповідно до вимог замовника (обумовленими в угоді) знаходить претендента, якого задовольняють умови угоди, і пропонують його кандидатуру на розгляд компанії-замовнику. Результатом виконання угоди є прийняття претендента на роботу в якості працівника в компанію-замовника.

Аналіз нинішньої ситуації підтверджує, що отримувана додана вартість у вигляді легшого способу формування витратної структури складає найбільшу перевагу рішення про кадровий аутсорсинг. Отже, кадровий аутсорсинг – це [21]:

- різновид аутсорсингу бізнес-процесів;
- упорядкована послідовність операцій, що пов'язана з передачею бізнес-процесів або частини бізнес-процесів від замовника до аутсорсера (аутсорсерів), з можливістю залучення субаутсорсера;

- передача якої-небудь функції зовнішньої компанії провайдеру, що володіє необхідним персоналом для її виконання.

При цьому «на вході» аутсорсингу бізнес-процесу використо-вуються ресурси, а на виході отримується якісний продукт у вигляді роботи або послуги (див. рис. 4 – (а),(б)) [21]:

- перша ситуація зображена на рисунку 4, а), де аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекта для проекту більш високого рівня. Ця схема використовується у випадку нестачі власних ресурсів. Відповідно здійснюється передача функцій від проекту до під проекту;

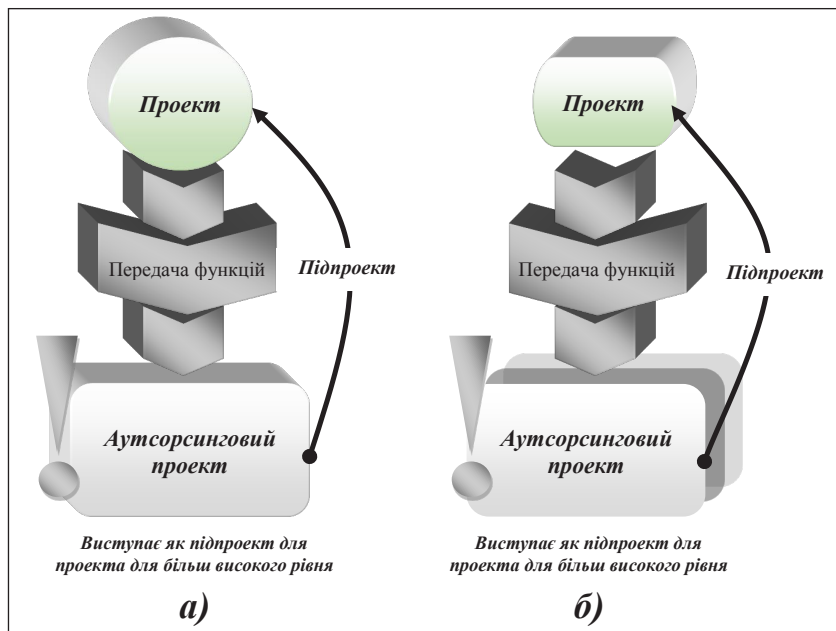
- друга ситуація зображена на рисунку 4, б), де необхідно передати різні функції декільком аутсорсерам, таким чином аутсорсингових проектів може бути декілька.

Отже, потреба в кадрах у підприємствах індустрії гостинності може виникати регулярно. Так, в першій ситуації використання кадрового аутсорсингового представлено у піковий «уїк-ендний» період, оскільки ринку послуг притаманні сезонні коливання, підприємствам необхідний персонал, штат яких залежно від рівня попиту на послугу може збільшуватися вдвічі.

Тоді організації зустрічаються із ситуацією, коли приймати в штат нового працівника не рентабельно, а робота повинна бути виконана професійно та вчасно: замовник передає першому аутсорсеру (туроператору) функції по «оренді персоналу», другому аутсорсеру (юридичній компанії) – функції по отриманню всіх необхідних дозвільних документів, третьому аутсорсеру (веб – студії) – функції по створенню веб-сайту туристичного центру. Але у випадку, якщо замовник передає першому аутсорсеру функції по набору персоналу, але у нього не достатня кількість власних кадрових ресурсів, він може залучити субаутсорсера, якщо це передбачено аутсорсинговим договором (див. рис. 5) [21].

Таким чином, щоб визначити, яку функцію слід передати на аутсорсинг, виділяти для цього власний підрозділ або передавати сторонньому виконавцю, в підприємствах туристичної індустрії використовують метод, який базується на використанні матриці кадрового аутсорсингу (див. рис. 6). Матриця має бути копією реальності: за допомогою двофакторного аналізу компетенцій (які є у компанії-замовника) дозволяє зрозуміти внутрішню структуру, яку можна покласти в основу процесу виділення окремих функцій.

Матриця кадрового аутсорсингу – це метод рознесення по дев'яти основних квадратах матриці 3x3 об'єкта, що розглядається (яким може бути як окреме виробництво,



**Рис. 4. Аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекту для проекту більш високого рівня [21]**

а) один аутсорсинговий проект виступає в ролі підпроекту для проекту більш високого рівня;  
б) декілька аутсорсингових проектів виступають в ролі під-проектів для проекту більш високого рівня.

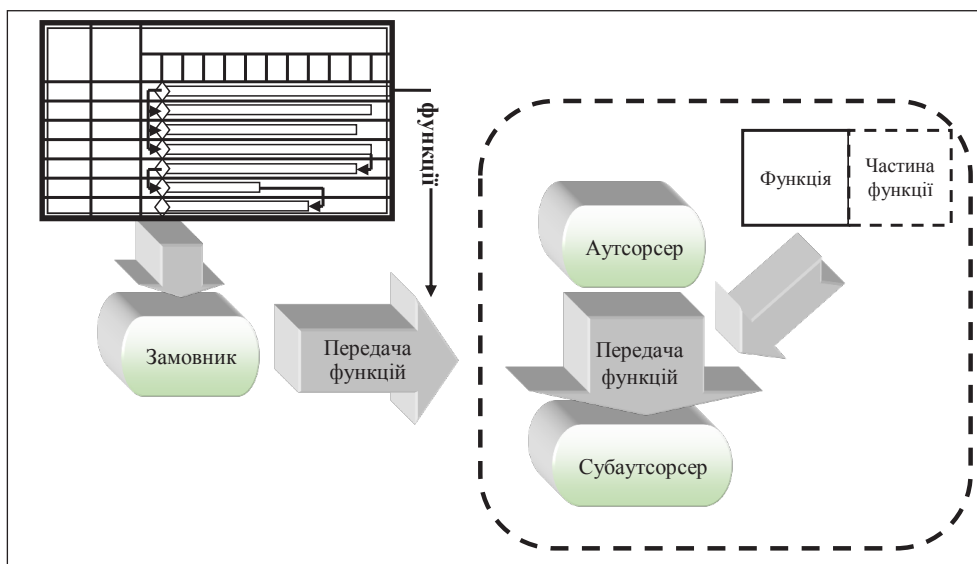


Рис. 5. Приклад аутсорсингового проекту підприємствами сфери туризму [21]

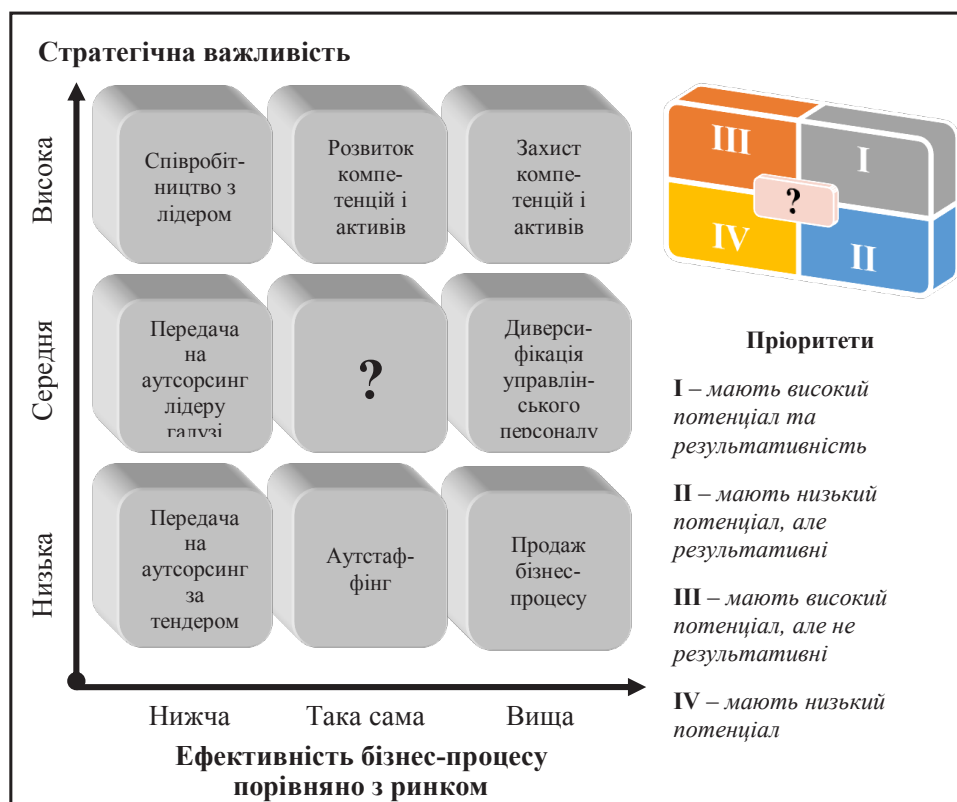


Рис. 6. Матриця кадрового аутсорсингу

так і підрозділ, вид робіт, відчутні і невідчутні ресурси, аж до конкретного фахівця – носія якоїсь компетенції).

У рамках цієї матриці включає два напрями:

- стратегічну важливість;
- якість компетенцій / робіт / результатів порівняно з наявними на ринку.

Центральний квадрат має особливе призначення – якщо при аналізі об’єкта ви потрапля-

єте в нього, то це означає, що ви щось неправильно аналізуєте. У світовій практиці не існує двох однакових компетенцій, робіт, технологій, результатів, компаній, ринків і т.д. Різниця є завжди, і попадання в центр матриці сигналізує про недолік інформації для аналізу.

Аналіз відбувається за двома основними факторами:

- «стратегічна важливість»;

– «якість компетенцій порівняно з конкурентами і ринком взагалі», які вимірюються за трьома рівнями.

Внаслідок рознесення показників по полях матриці виробляються варіанти управлінського рішення – виконувати процес силами працівників організації або передавати на аутсорсинг. Таким чином, для прийняття рішення про передачу робіт/послуг стороннім організаціям, необхідно поєднувати економічні розрахунки і графічні методи.

Логіка матриці кадрового аутсорсингу полягає у наступному: якщо стратегічна важливість тур-процесу є високою, але ефективність його реалізації підприємством є нижчою, ніж у разі провайдером, то доцільним є розвиток даного інструменту управління.

Якщо ефективність реалізації відповідає ринковій, а стратегічна важливість зберігається, в такому разі необхідно розвинути бізнес-базу. Три сегменти матриці з низькими компетенціями і невисокою стратегічною важливістю дають сигнал про доцільність аутсорсингу в туристичному бізнесі.

**Висновки.** На основі викладеного можна зробити висновок, що запровадження матриці кадрового аутсорсингу на підприємствах сфери туризму – це новий вид співробітництва, який дозволить ефективніше функціонувати, вивільнить додаткові ресурси і спрямує їх на розвиток як кваліфікованого персоналу так і самого підприємства.

Аутсорсинг персоналу робить трудові ресурси компанії більш мобільними, не збіль-

шуючи при цьому штат підприємства, знижуючи витрати компанії на кадрове діловодство, зникає ряд непрямих витрат на оренду приміщення для нових співробітників, закупівлю нової техніки і програмного забезпечення, при цьому фірма одержує можливість зосередитися на своєму основному бізнесі.

Застосування наведеної у даній статті матриці кадрового аутсорсингу на підприємствах туристичної індустрії є перспективним та необхідним засобом для забезпечення ефективної діяльності. Це пояснюється взаємодією значної кількості підприємств різних галузей, найчастіше географічно віддалених один від одного при створенні та реалізації турпродукту. Такий підхід дозволить констатувати, що маючи докладну інформацію про аутсорсинг та його переваги, можна досягти стабілізації відносин між замовником і виконавцем, уникнути непорозумінь, дублювання функцій, отримати повний спектр зазначених послуг, що зумовить максимальний ефект корисності від його впровадження.

Головне при переході на такий процес – чіткий аналіз всієї сукупності вирішуваних туристичними підприємствами завдань, співставлення їх із стратегічними цілями, та адекватне визначення обсягу робіт, які варто передавати аутсорсеру. Тому розробка та застосування інструментів *personnel outsourcing matrix*, що дозволяють подолати викладені у статті методології підбору оптимального партнера-аутсорсера, залишається актуальним науково-практичним завданням.

#### Список використаних джерел:

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Товариство «Знання», КОО, 2001. – 256 с.
2. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А.В. Доронін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.
3. Каплан Роберт С. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 320 с.
4. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2005. – 512 с.
5. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States / F. Machlup. – Princeton University Press, 1962. – 232 p.
6. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособ. / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. – М. : «ДЕЛО», 2006. – 304 с.
7. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, В. Рамасвами; пер. с англ. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
8. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68 (3). – P. 79-91.
9. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
10. Хьюзлид Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайн И. Беккер, Ричард В. Битти ; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
11. Федулова Л.І. Економіка знань : підручн. / Л.І. Федулова. – К., 2009. – 600 с.
12. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннелан при участии Седрика Рида; Пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.



13. Кесарчук Г.С. Бухгалтерський аутсорсинг: поняття, види, переваги та недоліки [Текст] / Г.С. Кесарчук // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2014. – Випуск 1(42). – С. 201-204.
14. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии (The end of Management and the Rise of Organizational Democracy, K. Cloke, Joan Goldsmith). – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
15. Аникин Б.А., Руда И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособ. / Б.А. Аникин, И.Л. Руда. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
16. Мамчин М.М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом / М.М. Мамчин, Т.В. Тунік-Чорна // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 64-69.
17. Фролова В.Ю., Фролова Г.І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві [Електронний ресурс] / В.Ю. Фролова, Г.І. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – № 3(31). – С. 60-63. – Режим доступу: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14\\_8.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/14_8.pdf)
18. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкуренто-спроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микало О. // Економіка України. – 2009. – № 8 (573). – С. 16-24.
19. Карлова Н.О. Реінжиніринг системи продажу страхових продуктів [Електронний ресурс] / Н.О. Карлова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2008. – № 628. – С. 128-133. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008\\_628/20.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/20.pdf).
20. Романінець Р.М. Сутність аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства [Електронний ресурс] / Романінець Р.М., Білий С.Ю., Клещевнікова У.Ю. // Торгівля і ринок України, 2009. – Вип. 27. – С. 277-283. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2009\\_27/43.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_27/43.pdf).
21. Саїнчук А.О. Управління взаємодією між замовником та аутсорсером в проектах з використанням програмних продуктів [Електронний ресурс] / А.О. Саїнчук // Восточно-Европейский журнал передовых технологий, 2011. – № 4/2. – С. 31-37. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vejpt/2011\\_4\\_2/2011\\_4\\_2/31\\_37.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vejpt/2011_4_2/2011_4_2/31_37.pdf)

**Kondratska L.P.**

## **FEATURES OF THE USE OF PERSONNEL OUTSOURCING MATRIX AS AN EFFECTIVE TOOL FOR MANAGING COMPANIES IN THE FIELD OF TOURISM**

The article is devoted to the solution of actual issues of such forms of economic relationships in which the employer transfers some of the responsibilities of the management personnel of the specialized organization (the outsourcer), which is able to provide high quality services, through the use of modern technologies of personnel management and the presence in its staff of highly qualified professionals. Focuses on the use of personnel outsourcing matrix, which facilitates its activity and promotes the growth of financial well-being in the activities of the enterprises of sphere of tourism.

The advantages of such a mechanism, which allows you to engage any of the functions of an experienced business professional who specializes in a particular field of activity, as well as features of outsourcing as a management tool, is universal in nature and contributing to its implementation in the activity of tourism.

Characterized by the existing system of management of innovative activity of tourism enterprises and the hospitality industry, identified the problems and prospects of its development, evaluated the possibility of using foreign experience in outsourcing application matrix, and also identified the basic directions of its perfection on the basis of improving the economic mechanism and the formation of an innovative management strategy.

An attempt is made in general terms to describe the main approaches to the process of formation and peculiarities of implementation in individual business processes, personnel outsourcing matrix, but the question of a comprehensive study as an important tool for improving the personnel management lacks.

**Key words:** tourist industry, tourist product, outsourcing, forms of outsourcing, enterprise, personnel, personnel outsourcing matrix, personnel management, decision-making about outsourcing.