

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

*На правах рукописи*

**Сомова Татьяна Григорьевна**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ УСЛУГ АУТСОРСИНГА  
НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ГОСТИНИЧНЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика,  
организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук

Научный руководитель –  
д-р экон. наук, проф.  
Зайцева Наталия Александровна

Москва – 2020

## Оглавление

Введение .....	4
Глава 1 Научно-теоретические подходы к изучению сущности услуг аутсорсинга и способы их применения на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.....	13
1.1 Научные подходы к определению сущности понятия аутсорсинга и эволюции рынка услуг аутсорсинга .....	13
1.2 Сущность процесса применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями и их эффективность .....	27
1.3 Способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий .....	38
Глава 2 Исследование эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.....	48
2.1 Анализ зарубежного и российского опыта применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга .....	48
2.2 Модели применения услуг аутсорсинга российскими гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.....	58
2.3 Организационно-экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга .....	72
Глава 3 Методические и практические рекомендации по разработке механизмов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий .....	85
3.1 Организационный механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий... ..	85
3.2 Социально-экономический механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий .....	93
3.3 Методика оценки эффективности применения гостиничными	

предприятиями услуг аутсорсинга .....	105
Заключение.....	130
Список литературы.....	159
Приложение А (справочное) Специфические показатели эффективности для предприятий гостиничного бизнеса .....	178
Приложение Б (справочное) Наиболее известные теории ЖЦО.....	179
Приложение В (обязательное) Анкета для исследования практики применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями .....	181
Приложения Г (обязательное) Критерии определения этапа жизненного цикла гостиничного предприятия, используемые автором исследования.....	183

## Введение

*Актуальность темы исследования.* Рынок услуг аутсорсинга активно развивается во всем мире. Использование компаниями различных отраслей привлеченного персонала позволяет решать различные производственные задачи, в том числе по обеспечению качества услуг и продукции, а также оптимизации затрат. В настоящее время услуги аутсорсинга стали выступать одной из наиболее часто встречающихся практик повышения конкурентных преимуществ гостиничных предприятий, как за рубежом, так и в России. Вместе с тем использование в гостиничном бизнесе услуг аутсорсинговых компаний сопряжено с различного рода проблемами и сложностями, возникающих, в частности, из-за отсутствия апробированного научно-методического инструментария оценки эффективности применения услуг аутсорсинга.

Необходимость применения аутсорсинга в российском гостиничном бизнесе объясняется высокими темпами развития национального туризма. Так, согласно данным Федерального агентства по туризму России количество гостиничных предприятий и аналогичных средств размещения к 2019 году увеличилось в два раза по сравнению с 2014 годом. Однако в 2020 году из-за эпидемии COVID-19 ситуация резко ухудшилась. По предварительным оценкам потери российской индустрии гостеприимства в 2020 году составили около 600 млрд р., в основном из-за отсутствия иностранных клиентов, поэтому гостиничный бизнес оказался в числе наиболее пострадавших.

Вместе с тем, в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года в качестве основной цели указано формирование качественного туристского продукта, конкурентоспособного на внутреннем и мировом рынках. Совершенно очевидно, что эта цель не может быть достигнута без применения принципов системности, информированности и координации деятельности предприятий всех предприятий, оказывающих услуги российским и

иностранным туристам, в том числе по вопросам эффективности использования услуг аутсорсинговых компаний.

После локдауна 2020 года, объявленного в Российской Федерации и многих других странах мира, следствием которого стало полное или частичное закрытие гостиниц и иных средств размещения, сокращение численности персонала этих предприятий, изменились концептуальные подходы к пониманию сущности эффективности, как экономической категории. При сохранении классического подхода, основанного на максимизации использования ресурсов при минимальных затратах, все большее распространение стал получать социальный подход, как на уровне отдельных гостиничных предприятий (обеспечение занятости и условий труда), так и на уровне профессиональных сообществ (информационная и консультационная поддержка предприятий), а также на уровне региональных и федеральных органов власти (предоставление различных видов финансовой поддержки и налоговых льгот предприятиям, решающим социальные проблемы).

Научные работы по применению услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе на отечественном рынке направлены на изучение общих вопросов управления предприятиями индустрии гостеприимства, использующими услуги аутсорсинга, а также вопросов формирования и развития новых видов аутсорсинга. Исследования вопросов применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе с учетом этапов жизненного цикла практически отсутствуют.

Слабая изученность данного вопроса в научной среде приводит к появлению различных ошибок, допущенных из-за несвоевременного или неэффективного применения услуг аутсорсинга, что, в свою очередь, приводит к недоверию и отказу от услуг аутсорсинга со стороны менеджмента гостиничных предприятий.

Именно поэтому исследование вопросов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий так актуальны и значимы для гостиничного бизнеса, особенно в

условиях восстановления индустрии гостеприимства после пандемии коронавируса.

**Степень научной разработанности темы.** Несмотря на то, что тема исследования актуальна, на сегодняшний день крайне мало научных исследований о применении услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе.

Научная позиция автора исследования была сформирована на базе изучения и анализа теоретических и методических работ, посвященных исследованию применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса, таких зарубежных авторов как: Амита М. [6], Бравар Ж.-Л. [20], Порнписсану Промсивапаллоп [155], Хейвуд Дж.Б. [136], Эспино-Родригес Т.Ф. [149] и др.

Среди отечественных ученых, занимающихся проблемой применения услуг аутсорсинга, автором исследования были изучены труды: Айвазяна З.С. [8], Альтшулера И.Г. [11], Аникина Б.А. [12, 13], Ивлева А.Г. [49], Кадленджяна С.О. [54], Курбанова А.Х. [65], Михайлова Д.М. [74], Моисеевой Н.К. [76], Петровой И.В. [91], Родиновой Н.П. [99], Рудой И.Л. [12, 100], Филиной Ф.Н. [134], Юрьева С.В. [145] и др.

Специфика российского гостиничного бизнеса и его эффективности была изучена на основании отечественных работ следующих авторов: Волова А.Б. [45], Гарнова А.П. [28], Данько Т.П. [29], Джанджугазовой Е.А. [30, 31], Елкановой Д.И. [36], Зайцевой Н.А. [40 – 43], Иванова Г.Г. [46], Козлова Д.А. [61], Морозова М.А. [77], Попова Л.А. [94, 95], Скобкина С.С. [109], Чудновского А.Д. [137] и др.

Вопросы применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе были частично рассмотрены в трудах таких специалистов, как Квартальнова Т.В. [57], Петрачкова З.З. [90] и Шмелев К.В. [140].

**Цель и задачи исследования** состоит в уточнении научно-теоретических положений и разработке практических рекомендаций по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Указанная цель исследования обусловила следующие **задачи**:

1. Определить особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями разных категорий и уточнить классификацию и обосновать конкретные виды услуг аутсорсинга основных и вспомогательных бизнес-процессов гостиничного предприятия.

2. Уточнить способы применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

3. Обозначить основные причины применения гостиничными предприятиями, как за рубежом, так и в Российской Федерации, услуг аутсорсинга, а также проблемы, из-за которых снижается эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, предложить направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга.

4. Описать организационный и социально-экономический механизмы повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

5. Усовершенствовать методику оценки эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга и обосновать комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга.

*Гипотеза исследования* заключается в том, разработка и практическое использование профессиональными сообществами индустрии гостеприимства и отдельными гостиницами комплекса научно-практических и методических рекомендаций по повышению эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, разработанных на основе рационального соотношения экономического и социального подхода, позволит повысить обоснованность управленческих решений гостиничного менеджмента по использованию услуг аутсорсинга и в том числе с учетом особенностей функционирования гостиниц разных категорий, как на стадии запуска, так и на других этапах жизненного цикла.

**Объектом исследования** являются гостиничные предприятия, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, и применяющие услуги аутсорсинга.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие между гостиничными предприятиями-заказчиками услуг аутсорсинга и аутсорсинговыми компаниями, предоставляющими эти услуги гостиничным предприятиям, находящимся на разных этапах жизненного цикла организаций.

**Область диссертационного исследования** соответствует Паспорту специальностей Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг):

пункту 1.6.109 – Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка;

пункту 1.6.116 – Механизм повышения эффективности и качества услуг.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в уточнении, обосновании и развитии теоретических и методических положений, позволяющих повысить эффективность применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий, а также в уточнении методики по оценке эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

**Основные результаты исследования.** Основные результаты исследования, полученные лично автором и составляющие научную новизну:

1. Сформулированы особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, предложен авторский подход к классификации услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий, определены виды услуг аутсорсинга, применяемых в основных и вспомогательных бизнес-процессах гостиниц.

2. Обоснованы способы применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла с учетом целей и задач



менеджмента гостиничных предприятий; а также выявлены основные преимущества от использования услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий, находящихся на разных этапах жизненного цикла организаций.

3. В результате обобщения основных причин применения услуг аутсорсинга зарубежными и российскими гостиничными предприятиями и организационных проблем, оказывающих влияние на эффективность использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, сформулированы направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга.

4. Разработаны организационный и социально-экономический механизмы повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

5. Уточнена методика оценки эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями и предложен комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга.

*Информационно-эмпирическую базу исследования* составили нормативно – правовые акты, определяющие понятие аутсорсинга и требования к реализации этих услуг в России; данные официальной статистики (Росстат); статистические и аналитические данные, опубликованные в периодической литературе; результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в сфере применения услуг аутсорсинга и исследования, проводимые автором данной диссертационной работы.

*Теоретической основой диссертационного исследования* стали труды зарубежных, а также отечественных ученых о применении услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса, в том числе в гостиничном бизнесе.

*Методологической основой исследования* послужили методы эмпирического исследования, такие как наблюдение, сравнение, описание. Кроме того, были применены общие логические методы научного познания – анализ и синтез. Также использовались основные методы социальных исследований –

анкетирование, проведение опроса, систематизация, обобщение полученных данных, методы моделирования и экспертных оценок.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в дополнении научных знаний в области теоретических положений и методических рекомендаций по применению услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, находящимися на разных этапах жизненного цикла организаций.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в том, что основные выводы и положения научного исследования могут применяться в практической деятельности гостиничных предприятий для повышения эффективности управленческих решений, принимаемых гостиничным менеджментом, с учетом особенностей этапов жизненного цикла организаций.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования представлены и одобрены на международных и республиканских научно-практических конференциях: IV Кавказский экологический форум «Человек в современном мире: экология, рекреация, туризм» (Грозный, 2019г.), XXXII Международные Плехановские чтения (Москва, 2019г.), XVIII Международная научная конференция «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения» (Москва, 2018г.), Международная научно - практическая конференция «Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики» (Елец, 2018г.), I Республиканская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы туризма и сервиса в Республике Саха (Якутия)» (Якутск, 2018г.), Международная научно – практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации» (Саратов, 2018г.), X Международная научно-практическая конференция «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы» (Москва, 2017г.), XXX Международные Плехановские чтения (Москва, 2017г.). Кроме того, исследования, проводимые в разрезе данной диссертационной работы, были финансируемы в рамках конкурсов грантов научно-исследовательских работ студентов, аспирантов и молодых ученых ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова «Шаг в науку – 2017» и «Шаг в науку –

2018». Практические результаты исследования прошли апробацию в гостиничном предприятии «Априори», г. Зеленоградск Калининградской области и могут быть рекомендованы к применению менеджментом гостиничных предприятий.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации автором опубликовано 20 научных работ общим объемом 8,07 печ. л. (авт. вклад – 6,21 печ. л.), из них 5 публикаций (авт. – 1,96 печ. л.) в научных журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук и 1 публикация объемом 0,77 печ. л. (авт. – 0,11 печ. л.) в периодическом издании, индексируемом в реферативной базе Scopus.

**Логика и структура работы.** Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируются цель, задачи, гипотеза и научная новизна диссертационного исследования, определяется его теоретико-методологическая база, указывается теоретическая и практическая значимость полученных результатов исследования.

В первой главе «Научно-теоретические подходы к изучению сущности услуг аутсорсинга и способов их применения на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий» обобщены научные подходы к определению сущности основных понятий диссертационного исследования – «механизм», «эффективность», «гостиничное предприятие», «жизненный цикл организации» и «аутсорсинг». Проведено изучение эволюции применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса. Определена сущность процесса использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, выявлены основные преимущества и способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий с учетом целей и задач менеджмента гостиничных предприятий.

Во второй главе «Исследование эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий» проведен анализ зарубежного и российского опыта применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями; описаны модели применения услуг аутсорсинга

российскими гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий; обоснованы организационно-экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность использования услуг аутсорсинга российскими гостиничными предприятиями, и сформулированы направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга.

В третьей главе «Методические и практические рекомендации по разработке механизмов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий» разработаны организационный и социально-экономический механизмы повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий, предложен комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга. Также автором уточнена методика оценки эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, которая была апробирована на примере нескольких гостиниц, находящихся на разных этапах ЖЦО.

В заключении исследования сформулированы основные итоги работы. Диссертация содержит 23 рисунка и 21 таблицу, 4 приложения. Список литературы включает 158 наименований.

# **Глава 1 Научно-теоретические подходы к изучению сущности услуг аутсорсинга и способы их применения на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

## **1.1 Научные подходы к определению сущности понятия аутсорсинга и эволюции рынка услуг аутсорсинга**

Авторы, занимающиеся исследованиями использования организациями услуг аутсорсинга, в своих работах приводят большое количество определений этого понятия, взятых из различных областей бизнеса – маркетинг, торговля, IT, гостиничный бизнес и др.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что услуги аутсорсинга широко применяются в различных сферах нашей жизни, но одновременно с этим можно установить, что существует проблема отсутствия универсального определения понятия «аутсорсинг» [158, с. 1184]. Поэтому важно рассмотреть научные подходы к определению сущности понятия «аутсорсинг», а также научно-теоретические подходы к определению других основных понятий, используемых в рамках данного исследования.

В условиях все увеличивающейся конкуренции на рынке гостиничных услуг высокий уровень качества работы персонала становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием выживания гостиничного бизнеса в любой стране, в том числе и в России<sup>1</sup>.

Для обеспечения стабильного уровня сервиса, предоставляемого гостиничными предприятиями, менеджмент этих предприятий может воспользоваться услугами специализированных аутсорсинговых компаний. В последние годы услуги аутсорсинга нашли широкое применение во всех сферах бизнеса, в том числе и гостиничном бизнесе [17; 44, с. 9–14; 106, с. 3–13; 132, с.

---

<sup>1</sup> Кадровые тренды гостиничного рынка. Экспатозамещение. Новое поколение GM. Аутсорсинг и релокация [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/personal/item/746-kontakt> (дата обращения 10.10.2020)

161–166; 135].

На сегодняшний день услуги аутсорсинга стали выступать одной из наиболее часто встречающихся практик повышения конкурентных преимуществ гостиничных предприятий, как за рубежом, так и в России.

Рассмотрим основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «аутсорсинг» в таблице 1.

Следует отметить, что на сегодняшний день в Российской Федерации не существует законопроектов, регламентирующих аутсорсинговые отношения, однако определение термина аутсорсинг можно встретить в двух нормативно-правовых актах, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «аутсорсинг»

Определение понятия	Авторы, источник
<b>Аутсорсинг</b> – передача одним юридическим лицом (контрактором) другому юридическому лицу (субконтрактору) работ или услуг и принятие их к выполнению этим другим юридическим лицом (субконтрактором) на основании договора.	Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 21.12.2016 № 143 «О Концепции создания евразийской сети промышленной кооперации и субконтрактации» // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211400/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211400/</a> (дата обращения: 10.10.2020).
<b>Аутсорсинг</b> – поиск ресурсов во внешней среде организации. Организационное решение о передаче на договорной основе непрофильных функций (процессов, направлений деятельности) сторонним организациям, которые обладают соответствующими техническими и/или управленческими знаниями и средствами в какой-либо области.	Решение Совета глав правительств СНГ «О Межгосударственной программе инновационного сотрудничества государств-участников СНГ на период до 2020 года» (Принято в г. Санкт-Петербурге 18.10.2011) из информационного банка "Международное право" // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&amp;base=INT&amp;n=53103#07816816923232224">http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&amp;base=INT&amp;n=53103#07816816923232224</a> (дата обращения: 10.10.2020).
<b>Аутсорсинг</b> определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации.	Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с. [12, с.3]

Определение понятия	Авторы, источник
<b>Аутсорсинг</b> – перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.	Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд – М. : Издательский Дом «Вильямс», 2004. – 176 с. [136, с.16]
<b>Аутсорсинг</b> – ситуация, когда компания использует другую организацию для выполнения своей работы, а не для использования ее собственных сотрудников.	Cambridge Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/outsourcing?fallbackFrom=english-russian">http://dictionary.cambridge.org/ru/ %D1 %81 %D0 %BB %D0 %BE %D0 %B2 %D0 %B0 %D1 %80 %D1 %8C/ %D0 %B0 %D0 %BD %D0 %B3 %D0 %BB %D0 %B8 %D0 %B9 %D1 %81 %D0 %BA %D0 %B8 %D0 %B9/outsourcing?fallbackFrom=english-russian</a> (дата обращения 10.10.2020).

Источник: составлено автором [на основании материалов 4; 5; 12 с.3; 147; 154]

На основе анализа научных подходов к определению сущности понятия «аутсорсинг», автором диссертационного исследования был сделан вывод о том, что сущность аутсорсинга наиболее точно отражена в определении, данном профессором Аникиным Б.А, который более 20 лет занимается исследованием этого вопроса, и понимает под аутсорсингом передачу некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации. Аутсорсинговые компании, предоставляющие услуги организациям-заказчикам, специализируются, как на выполнении определенных видов услуг, так и на конкретной сфере бизнеса (в том числе сфере гостиничного бизнеса), для которого предоставляют услуги.

Так как данное исследование посвящено деятельности конкретных видов предприятий – гостиничных предприятий, то далее рассмотрим основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «гостиничное предприятие» и «гостиница», которые приведены ниже в таблице 2.

Исследование научных подходов к определению сущности понятия «гостиничное предприятие» и «гостиница», указанных в таблице 2 позволяет сделать вывод о том, что в рамках данного исследования под гостиничным

предприятием следует понимать хозяйствующий субъект гостиничного бизнеса, осуществляющий деятельность по оказанию гостиничных услуг.

Таблица 2 – Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «гостиничное предприятие» и «гостиница»

Определение понятия	Авторы, источник
<p><b>Гостиничное предприятие</b> – общее название туристических предприятий (базы туристской, гостиницы туристской, пансионата туристского, кемпинга, мотеля и др.), которые предоставляют гостиничные услуги - размещение (ночлег), питание, бытовое, культурно-массовое, экскурсии и другие виды обслуживания. В зависимости от благоустройства гостиничного предприятия, комфортабельности номеров, состава услуг и общественных помещений, гостиничные предприятия подразделяются по разрядам - "Люкс", "Высший А", "Высший Б", I, II, III и IV.</p>	<p>Энциклопедия туриста. Главный редактор Е.И. Тамм. [Электронный ресурс] / М. "Большая Российская энциклопедия" – Режим доступа: <a href="http://tyr-zo.narod.ru/liter/enc_tyri/inc_g.htm">http://tyr-zo.narod.ru/liter/enc_tyri/inc_g.htm</a> (дата обращения 10.10.2020).</p>
<p><b>Гостиница</b> – средство размещения, в котором предоставляются гостиничные услуги и которое относится к одному из видов гостиниц, предусмотренных положением о классификации гостиниц, утвержденным Правительством Российской Федерации. К гостиницам не относятся средства размещения, используемые для осуществления основной деятельности организаций отдыха и оздоровления детей, медицинских организаций, организаций социального обслуживания, физкультурно-спортивных организаций, централизованных религиозных организаций и (или) религиозных организаций, входящих в их структуру.</p>	<p>Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 08.06.2020) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/</a> (дата обращения: 10.10.2020).</p>
<p><b>Гостиница</b> – дом для временного проживания приезжающих с односторонними или неодносторонними номерами и обслуживанием.</p>	<p>Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н.Ю. Шведова // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://ozhegov.info/slovar/?ex=Y&amp;q=%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%90">http://ozhegov.info/slovar/?ex=Y&amp;q=%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%90</a> (дата обращения 10.10.2020)</p>
<p><b>Гостиница</b> – заведение, предоставляющее проживание, питание и другие услуги для путешественников и туристов.</p>	<p>Oxford Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="https://en.oxforddictionaries.com/definition/hotel">https://en.oxforddictionaries.com/definition/hotel</a> (дата обращения 10.10.2020)</p>

Источник: составлено автором [на основании материалов 3; 85; 144; 154]



В результате исследования научных работ, изучающих вопрос эффективности, автором было установлено, что существуют три научно-теоретических подхода к определению понятия «эффективность» [128, с. 69]:

- эффективность как отношение полученного результата к затраченным ресурсам;
- эффективность как степень достижения поставленных целей (результативность);
- эффективность как уровень использования потенциала предприятия.

В таблице 3 приведены определения данного понятия с учетом вышеописанных научно-теоретических подходов.

Таблица 3 – Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «эффективность»

Определение понятия	Авторы, источник
<b>Эффективность</b> – это соотношение полученного результата и затрат, ресурсов, которое позволяет достичь конкурентоспособности не только в короткий промежуток времени, но и обеспечить ее в долгосрочной перспективе.	Винокуров, Ю. А. Эффективность как фундаментальная экономическая категория / Ю. А. Винокуров // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 2. – С. 155–159. [23, с.158]
<b>Эффективность</b> – это результативность осуществляемых видов деятельности в соответствии с целями инновационного развития экономической системы, выражаемая отношением эффекта к затраченным ресурсам, при оптимизации стоимости.	Минаева, О. А. Экономическая эффективность предприятия в современных условиях / О. А. Минаева // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2015. – № 4. – С. 41–43. [73, с.42]
<b>Эффективность</b> трактуется как результативность социально-экономического явления, процесса и представляет собой оценку определенного результата деятельности в соотношении с ресурсами, которые были потрачены при этом.	Домрачев, А. С. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности / А. С. Домрачев // Экономика сельского хозяйства России. – 2013. – № 11. – С. 58–62. [33, с.58]
<b>Эффективность</b> определяется как уровень качества функционирования системы, измеряемый отношением результатов использования внутреннего потенциала и возможностей взаимоотношений с внешней средой к затратам на их достижение в процессе удовлетворения потребительских предпочтений.	Паринов, Д. В. Комплексный подход к оценке и анализу функционирования производственной системы / Д.В. Паринов // Интеллектуальные информационные системы: труды Всероссийской конференции. – Воронеж: ВГТУ, 2000. – С. 116–121. [89, с.118]

Определение понятия	Авторы, источник
Состояние максимальной <b>эффективности</b> соответствует границе между совокупностью состояний, которых можно достичь, используя имеющиеся в распоряжении общества ресурсы и знания, и совокупностью состояний, достижение которых невозможно. Состояние ниже этой границы – неэффективно, состояние выше границы – невозможно. Состояния, находящиеся на границе, отвечают цели максимальной эффективности.	Алле, М. Условия эффективности в экономике / пер. с французского Л. Б. Азимова, А. В. Белянина, И. А. Егорова, Н. М. Калмыковой. – М.: Наука для общества, 1998. – 304 с. [10, с.184]
<b>Эффективность</b> – это хорошее использование времени и энергии, без трат данных ресурсов впустую.	Cambridge Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-russian/efficiency">https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-russian/efficiency</a> (дата обращения 10.10.2020)

Источник: составлено автором [на основании материалов 10, с.184; 23, с.158; 33, с.58; 73, с.42; 89, с.118; 147]

Автор диссертационного исследования разделяет точку зрения авторов наиболее распространенного подхода к определению сущности понятия «эффективность» как соотношение полученного результата (эффекта) к использованным ресурсам. Таким образом, в рамках данной работы под эффективностью следует понимать отношение между приобретенной выгодой к ресурсам, затраченным на достижение этой выгоды.

В целом эффективность деятельности коммерческого предприятия измеряются показателями выручки, прибыли, рентабельности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Для гостиничного бизнеса существуют также специфические показатели, отражающие эффективность деятельности гостиничных предприятий, например, такие как [43, с. 108-109]:

- средняя стоимость обслуживания одного клиента гостиничного предприятия;
- средняя сумма посещения клиентом гостиничного предприятия (Average Check Price);
- доходность номерного фонда гостиничного предприятия (Rooms Yield);

– средние поступления на действующий номер гостиничного предприятия (Revenue per Available Room – RevPAR);

– заполняемость системы общественного питания гостиничного предприятия;

– доходы от реализации дополнительных гостиничных услуг.

Подробный перечень специфических показателей эффективности для предприятий гостиничного бизнеса представлен в приложении А.

Далее в таблице 4 рассмотрим основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «жизненный цикл организации».

Таблица 4 – Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «жизненный цикл организации»

Определение понятия	Авторы, источник
<b>Жизненный цикл (предприятия)</b> – период деятельности предприятия.	Словарь финансовых терминов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="https://slovar.cc/ekon/fin/2347366.html">https://slovar.cc/ekon/fin/2347366.html</a> (дата обращения 10.10.2020).
<b>Жизненный цикл организации</b> – это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок.	Маркетинговый словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа: <a href="http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/">http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/</a> (дата обращения 10.10.2020)
<b>Жизненный цикл организации</b> – это система предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний, которые организация проходит в течение определенного времени: от момента ее рождения до момента ее ликвидации.	Ружанская, Л. С. Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л.С. Ружанской – Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с. [103, с.65]
<b>Жизненный цикл</b> – изменения продукта, процесса, организации и т. д., которое продолжается в течение его существования.	Cambridge Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/life-cycle">https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/life-cycle</a> (дата обращения 10.10.2020).

Источник: составлено автором [на основании материалов 69; 103 с.65; 110; 147]

Исследование научных подходов к определению сущности понятия «жизненный цикл организации», представленных в таблице 4, позволяет сделать вывод о том, что в рамках диссертационного исследования под жизненным

циклом организации следует понимать совокупность последовательных этапов, которые организация проходит за весь период своего существования.

В рамках данного исследования планируется разработка механизмов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий. Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «механизм» приведены ниже в таблице 5.

Таблица 5 – Основные научно-теоретические подходы к определению сущности понятия «механизм»

Определение понятия	Авторы, источник
<b>Механизм (механизм экономический)</b> – совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы их регулирования.	Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М. – 2019. – 512 с. [97]
<b>Механизм (механизм экономический)</b> – целостная система экономических методов, способов, форм и рычагов, которые воздействуют на экономические отношения и процессы, происходящие на предприятии, с помощью функций управления в целях экономического развития и эффективного функционирования предприятия.	Стогул, О. И. Сущность понятия «экономический механизм развития предприятия» / О.И. Стогул // [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека КиберЛенинка. Экономика транспортного комплекса. – 2013. – №21. – Режим доступа: <a href="http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-ekonomicheskij-mehanizm-razvitiya-predpriyatiya">http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-ekonomicheskij-mehanizm-razvitiya-predpriyatiya</a> (дата обращения: 10.10.2020)
<b>Механизм</b> – естественный или установившийся процесс, посредством которого что-то происходит или возникает.	Oxford Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="https://en.oxforddictionaries.com/definition/mechanism">https://en.oxforddictionaries.com/definition/mechanism</a> (дата обращения 10.10.2020).
<b>Механизм управления</b> – совокупность методов и средств воздействия для решения управленческих задач в конкретной хозяйственной ситуации.	Лукина, А. В. Развитие методологии экологического маркетинга устойчивого роста социально-экономических систем: дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.05 / Лукина Анастасия Владимировна – Москва, 2014. – 405 с. [67, с.121]
Применительно к организационным системам <b>механизм функционирования</b> – это совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы. Более узким является понятие <b>организационного механизма управления</b> – совокупности процедур принятия управленческих решений.	Новиков, Д. А. Управление проектами: организационные механизмы. / Д. А. Новиков – М.: ПМСОФТ, 2007. – 140 с. [80, с.67]

Определение понятия	Авторы, источник
<b>Социально-экономический механизм</b> – понятие, охватывающее организационно-хозяйственные и социальные аспекты экономики, выражающее взаимодействие соответствующих структур и регуляторов, которые в совокупности обеспечивают функционирование экономической системы.	Экономико-математический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="https://economic_mathematics.academic.ru/4212/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC">https://economic_mathematics.academic.ru/4212/ %D0 %A1 %D0 %BE %D1 %86 %D0 %B8 %D0 %B0 %D0 %BB %D1 %8C %D0 %BD %D0 %BE%D0 %B5 %D1 %81 %D0 %BA %D0 %B8 %D0 %B9_ %D0 %BC %D0 %B5 %D1 %85 %D0 %B0 %D0 %BD %D0 %B8 %D0 %B7 %D0 %BC</a> (дата обращения 10.10.2020).

Источник: составлено автором [на основании материалов 67, с.121; 80, с. 67; 102; 97; 142; 154]

На основе анализа научных подходов к определению сущности понятия «механизм», представленный в таблице 5, автор диссертационного исследования разделяет точку зрения авторов, рассматривающих понятие «механизм» в рамках структурно-функционального подхода, и определяет «механизм» как последовательность действий по достижению определенных целей, соответствующих виду механизма (организационный или социально-экономический).

Таким образом, автором были рассмотрены основные научно-теоретические подходы ко всем определениям в рамках темы диссертационного исследования. Следовательно, можно сделать вывод, что в результате данного исследования будет разработана последовательность действий по достижению целей организационного и социально-экономического механизмов, которые будут применяться хозяйствующими субъектами гостиничного бизнеса, осуществляющими деятельность по оказанию гостиничных услуг, на разных этапах своего существования при использовании услуг по исполнению бизнес-процессов, оказываемые аутсорсинговыми компаниями на условиях, определяемых аутсорсинговым договором, с целью повышения отношения между приобретенной выгодой и затраченными ресурсами гостиничного предприятия.

На сегодняшний день услуги аутсорсинга применяются во многих организациях разных сфер бизнеса, в том числе и гостиничные предприятия, с

целью оптимизации расходов на отдельные бизнес-процессы и поддержания необходимого уровня качества оказываемых услуг [16; 101, с. 78–82; 132, с. 161–166].

Формирование научных взглядов на применение услуг аутсорсинга организациями началось одновременно с формированием понятий: «разделение труда», «специализация» и «кооперация», т.е. более трехсот лет назад [12, с. 7; 107, с. 175]. За этот период роль кооперации труда на основе разделения и специализации претерпело сильное развитие [26, с. 61–70]. Расширились сферы применения услуг аутсорсинга, усложнились схемы кооперирования.

Авторы, исследующие генезис формирования услуг аутсорсинга, относят первый опыт его использования к началу 20 века [12, с. 7]. Услуги аутсорсинга, заключающиеся в привлечении организациями-заказчиками сторонней компании для решения специализированных задач, еще до развития теоретических положений науки об аутсорсинге, были применены юридическими фирмами США и Великобритании. Необходимость высокой квалификации, опыта, стали основой для появления независимых юридических организаций, оказывающих услуги консультирующего характера, которые в последствие стали осуществлять деятельность по решению юридических задач для сторонних организаций на постоянной основе, расширяя спектр оказываемых услуг и проявляя тем самым аутсорсинговый характер сотрудничества.

Наиболее широкое освещение в научной литературе опыта применения идеи и механизма, соответствующего сути услуг аутсорсинга, еще до появления данного понятия, получило противостояние автомобильных концернов Ford и General Motors в 30-х годах 20 века [68, с. 72].

Новая управленческая концепция развития двух автомобильных бизнесов была основана на одном из главных принципов услуг аутсорсинга, состоящая в том, что «...в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

В основу организации производства обеими компаниями был положен метод кооперации узкоспециализированных производств, было передано исполнение ряда производственных бизнес-процессов сторонним организациям. Однако успех был достигнут компанией General Motors, которая реструктурировала систему управления, вписав в свою стратегию управления деятельность аутсорсинговой компании, полностью передав им полномочия и ответственность за производство.

В 60-х годах 20 века услуги аутсорсинга были применены для информационных технологий компанией Electronic Data System Corporation (EDS) [21, с. 178].

С развитием и распространением информационных систем и технологий в 1970-1980 годах получает широкое распространение новый сектор бизнеса – поддержка в сфере IT-технологий.

В научной литературе отмечается, что использование данного вида услуг в сфере сопровождения информационных потоков сторонней фирмой приносило для организаций-заказчиков экономию более 75 % расходов на оплату труда, что сделало IT-аутсорсинг сферой стратегических интересов крупнейших компаний того времени.<sup>1</sup>

В 1989 г. был впервые введен термин «аутсорсинг» для описания новой концепции управления в сфере обработки информации компании Eastman Kodak.<sup>2</sup>

Параллельно с использованием услуг аутсорсинга в IT-сфере в 1960-х годах происходит распространение кооперационных отношений на основе услуг аутсорсинга на рынке обработанных товаров.

Появляются первые соглашения – контракты на условиях изготовителя-разработчика товара – между американскими и японскими, а потом и тайваньскими компаниями. Суть контрактов заключалась в передаче производства изделий японским (а затем тайваньским) компаниям с обязательным применением

---

<sup>1</sup> Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.

<sup>2</sup> Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

технологий, принадлежавших американским организациям.<sup>1</sup> Причем передача производства изделий, а в последствие и производства электронных компонентов, тайваньским компаниям оказалось для американских организаций существенно выгоднее за счет экономии средств на выплатах заработной платы сотрудникам тайваньских фирм, чем осуществлять производство на территории Японии.

С 1990-х годов в рамках контрактов OEM помимо производства продукции и ее компонентов услуги аутсорсинга стали широко применяться в логистических услугах. Тайваньские фирмы осуществляли доставку произведенных изделий на внутренний рынок США. Помимо этого в обязанности тайваньских фирм входило складирование и поставка, а иногда и послепродажное обслуживание. С этой целью стали создаваться склады и центры технического обслуживания в странах – главных рынках сбыта.

Помимо этого, другие аутсорсинговые компании для поддержания конкурентной борьбы стали удлинять подконтрольную им цепочку создания продукта в другую сторону – в сторону разработки изделий. Это стало возможным благодаря тому, что данные компании изначально работали над производством изделий и компонентов, а, соответственно, лучше знали используемые материалы, и также могли рекомендовать более совершенную технологию производства. Таким образом, услуги аутсорсинга стали применять в научно-технической сфере для разработки идей по созданию продукции.

В это же время в научном мире появляется концепция виртуальной организации, которая, стала теорией, логично отражающая будущие тенденции ведения конкурентной борьбы в мире. В общем смысле под виртуальными организациями понимают сеть независимых компаний, представленных потребителями, поставщиками, конкурентами, которые связаны информационной технологией.<sup>2</sup> Данные организации, согласно теории, создаются для разделения затрат, опыта и доступа к рынкам друг друга. Концепция виртуальной

---

<sup>1</sup> Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.

<sup>2</sup> Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.



организации строится на том, что важнейшим фактором поддержания конкурентной борьбы является деление функций организации на основные и второстепенные и затем передача неосновных функций специалисту в данной сфере. Согласно концепции виртуальной организации, главным источником конкурентного преимущества становятся знания компании.

Стоит отметить, что теория виртуальной организации, построена на принципах услуг аутсорсинга, но отличается более широким фокусом – в нее включены также потребители и конкуренты.

По мнению некоторых исследователей, дальнейшему процессу расширения масштабов услуг аутсорсинга в международном плане с 2000-2010 годы способствовали такие факторы как глобализация (появляется термин глобального аутсорсинга), экономический спад в развитых странах, масштабный финансовый кризис в мире и усилившаяся конкуренция в глобальном бизнесе.<sup>1</sup> В этой обстановке многие крупные компании, преследуя цель сокращения своих расходов, прибегли к услугам аутсорсинга.

Наряду с развитием сетевых производственных структур возникает новое направление – аутсорсинг бизнес-процессов, который затрагивает непрофильные процессы деятельности организаций, такие как управление персоналом, реклама, маркетинг, финансы, бухгалтерия и др.<sup>2</sup>

Дальнейшие перспективы применения услуг аутсорсинга, начиная с 2010г., многие отечественные исследователи видят в сфере сельского хозяйства.<sup>3</sup> Поскольку именно эта сфера сельского хозяйства имеет огромный потенциал для развития и испытывает необходимость в использовании новых форм построения бизнеса в связи со сложившимися проблемами в данной области.

---

<sup>1</sup> Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.

<sup>2</sup> Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

<sup>3</sup> Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.

Этап	Характеристика
с 16в.	Формирование понятий: разделение труда, специализация, кооперация (ремесленное производство)
	↓
конец 19в. начало 20в.	Отраслевая специализация – межотраслевое кооперирование (единичные случаи применения кооперирования, вынужденный характер сотрудничества)
	↓
1930-1940г.	Передача функций специализированным компаниям – региональное кооперирование между организациями (опыт построения бизнеса концернов Ford, General Motors)
	↓
1960г.	Начало использования услуг аутсорсинга для информационных технологий и применение в сфере производства – международное кооперирование между предприятиями (контракты на условиях изготовителя–разработчика товара OEM)
	↓
1970-1980г.	Услуги аутсорсинга в сфере IT-технологий (сопровождение информационных потоков)
	↓
1990г.	Услуги аутсорсинга в сферах логистических услуг и инноваций (складирование, поставка, послепродажное обслуживание, разработка идей по созданию новой продукции и усовершенствование технологий)
	↓
2000-2010г.	Глобальный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес–процессов (управление персоналом, реклама, маркетинг и др.)
	↓
с 2010г.	Перспективы применения услуг аутсорсинга в сфере сельского хозяйства и гостиничном бизнесе

Рисунок 1 – Эволюция применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса

Источник: составлено автором [на основании материалов 65, с. 18; 114, с. 121]

Также большие перспективы имеет применение услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе, который в последние годы в нашей стране активно развивается в рамках государственной стратегии развития внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации.

Таким образом, на рисунке 1 представлена эволюция применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса.

Исходя из исследования эволюции применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса, автор пришел к выводу, что услуги аутсорсинга развивались вместе с человеческим обществом, использовались в наиболее актуальных и необходимых сферах деятельности своего времени.

Можно констатировать, что за последние годы услуги аутсорсинга помогают в обеспечении конкурентоспособности бизнеса, как крупных, так и сравнительно небольших организаций, в том числе и гостиничных предприятий, превратившись в одну из важных составляющих стратегического менеджмента организаций [138, с. 76–80].

Рассмотрим далее сущность процесса и направления применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

## **1.2 Сущность процесса применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями и их эффективность**

На сегодняшний день не существует единого подхода в классифицировании услуг аутсорсинга. Авторы, занимающиеся исследованиями услуг аутсорсинга в различных областях экономической деятельности, определяют виды услуг аутсорсинга на основе различных классификационных признаков [70; 102, с. 40–42]. При этом услуги аутсорсинга могут иметь характеристику одновременно по нескольким видовым признакам.

Стоит отметить, что исследовательских работ, посвященных классификации услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе, крайне мало.

В таблице 6 представлены основные научно-теоретические подходы к классификации услуг аутсорсинга в сфере туризма.

Таблица 6 – Основные научно-теоретические подходы к классификации услуг аутсорсинга в сфере туризма

Классификационный признак	Вид услуг аутсорсинга	Авторы, источник
Направление решаемых задач	Аутсорсинг отдельных задач	Шмелев, К.В. Управление предприятиями туристского бизнеса с использованием аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шмелев Константин Викторович. – М., 2009. – 24 с. [140, с. 6–9]
	Аутсорсинг ресурсов	
	Аутсорсинг процессов	
	Аутсорсинг сервисов	
Воздействие внешнего управления на структуру организации-заказчика	Реструктурный аутсорсинг	
	Трансформационный аутсорсинг	
Форма совместной деятельности	Внутренний аутсорсинг	
	Внешний аутсорсинг	
Объем передаваемых полномочий	Полный	
	Частичный	
	Совместный	
Основной ресурс	Профессиональный	
	Производственно-технологический	
	Финансово-административный	
	Географический	
Способ организации механизма реализации аутсорсинговых услуг	Функциональный аутсорсинг	Петрачкова, З. З. Формирование и развитие новых форм аутсорсинга в сфере туризма: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Петрачкова Зинаида Зульфировна – Москва, 2013. – 27 с. [90, с. 9]
	Процессный аутсорсинг	
	Ресурсный аутсорсинг	
Объект передачи	Аутсорсинг учетных функций	
	Аутсорсинг информационных технологий	
	Аутсорсинг обслуживания	
	Аутсорсинг бизнес-процессов	
	Аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов	

Классификационный признак	Вид услуг аутсорсинга	Авторы, источник
Субъект передачи	Туристический аутсорсинг	
	Государственный аутсорсинг	
Объем передаваемых полномочий аутсорсинговой компании	Полный аутсорсинг	
	Частичный аутсорсинг	
Основная цель деятельности аутсорсинговой компании	Коммерческий аутсорсинг	
	Некоммерческий аутсорсинг	

Источник: составлено автором [на основании материалов 90, с.9; 140, с.6–9]

На основе анализа научных подходов к классификации услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе автор диссертационного исследования установил, что услуги аутсорсинга могут быть разделены на виды по различным классификационным признакам в зависимости от целей и задач бизнеса, применяющего эти услуги.

В рамках данного диссертационного исследования необходимо уточнить сущность процесса применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, поэтому видовые признаки услуг аутсорсинга будут соотнесены с составляющими бизнес-процесса.

Бизнес-процесс представляет собой устойчивую и целенаправленную совокупность взаимосвязанных действий, которые по определённой технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя<sup>1</sup>. На рисунке 2 представлена общая схема бизнес-процессов, которая применима и к гостиничному предприятию, как совокупности действий по преобразованию ВХОДОВ В ВЫХОДЫ.

<sup>1</sup> Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

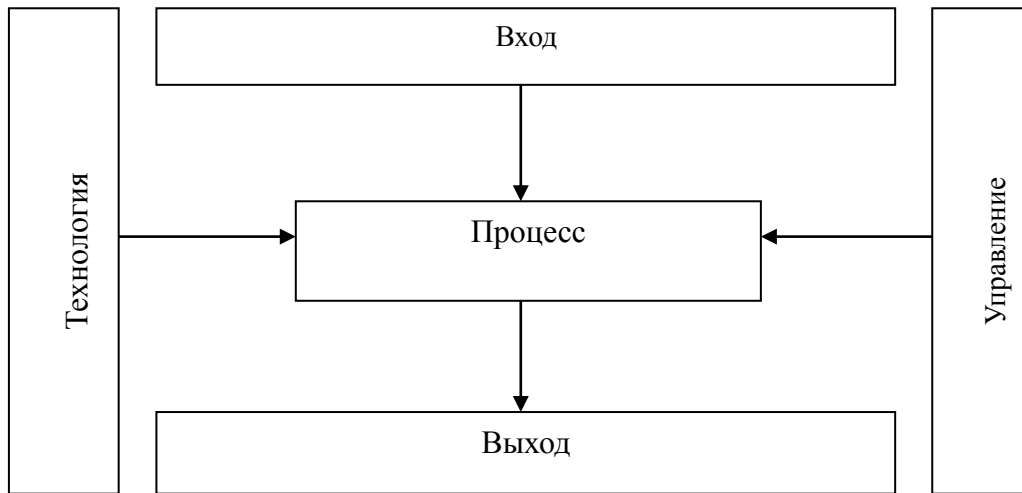


Рисунок 2 – Общая схема бизнес-процессов гостиничного предприятия как совокупности действий по преобразованию входов в выходы

Источник: составлено автором

При применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга входом является бизнес-процесс гостиничных предприятий, который подлежит передаче аутсорсинговым компаниям. В связи с этим услуги аутсорсинга можно разделить по признаку «бизнес-процесс» и выделить:

- аутсорсинг бизнес-процессов по оказанию основных услуг, при котором происходит передача аутсорсинговым компаниям услуг по организации размещения и питания;

- аутсорсинг бизнес-процессов по оказанию вспомогательных услуг, при котором гостиничные предприятия передают аутсорсинговым компаниям функции вспомогательных структурных подразделений – бухгалтерии, юридической службы, кадровой службы, маркетинговой службы и техническому обеспечению работы гостиничных предприятий – уборка территории и мест общего пользования, охрана и работа службы безопасности, ремонт номерного фонда, ремонт и поддержание работоспособности информационных систем, обслуживание здания и др.

При управлении любым бизнес-процессом необходимо учитывать вопросы, связанные с ответственностью и формой организации процесса. В связи с этим услуги аутсорсинга можно классифицировать по критериям: «степень разделения

ответственности и рисков между гостиничными предприятиями и аутсорсинговыми компаниями» и «форма предоставления услуг аутсорсинга».

По степени разделения ответственности и рисков между гостиничными предприятиями и аутсорсинговыми компаниями выделяют:

– полный аутсорсинг, в результате которого происходит полная передача бизнес-процесса аутсорсинговым компаниям без подключения в последствии внутренних ресурсов гостиничных предприятий. При полном аутсорсинге аутсорсинговые компании полностью берут на себя контроль и ответственность за качественное исполнение бизнес-процесса.

– частичный аутсорсинг, в результате которого аутсорсинговым компаниям передается часть бизнес-процесса гостиничных предприятий, в том числе возможно использование материальных ресурсов аутсорсинговых компаний для выполнения бизнес-процесса. Контроль и ответственность за осуществлением бизнес-процесса в целом остается у гостиничных предприятий.

По форме предоставления услуги аутсорсинга подразделяются на:

– внешний аутсорсинг, при котором услуги аутсорсинга оказывают сторонние аутсорсинговые компании, юридически не связанные с гостиничными предприятиями-заказчиками услуг аутсорсинга.

– внутренний аутсорсинг, при котором создается подконтрольная компания в результате перераспределения внутренних функций гостиничных предприятий с целью их специализированного обслуживания.

Технология представляет собой совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата<sup>1</sup>. Технология гостиничной деятельности в схеме бизнес-процессов, подразумевающая выбор методов и инструментов для преобразования входа в выход, осуществляется на основе поставленных целей и задач с учетом временного интервала. В связи с этим услуги аутсорсинга можно разделить по признаку «продолжительность применения».

---

<sup>1</sup> Некрасов, С. И. Философия науки и техники: тематический словарь справочник. Учебное пособие / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова. – Орёл: ОГУ, 2010. – 289 с.

По продолжительности применения выделяют следующие виды услуг аутсорсинга:

– аутсорсинг на длительный срок, предполагающий заключение договора на использование услуг аутсорсинга в течение одного года и более. Данный вид услуг аутсорсинга может быть использован как при частичной, так и при полной передаче гостиничными предприятиями бизнес-процесса(ов) аутсорсинговым компаниям.

– краткосрочный аутсорсинг, предполагающий заключение договора на использование услуг аутсорсинга сроком менее чем один год, в том числе сезонный аутсорсинг, используемый гостиничными предприятиями в период пиковых нагрузок при нехватке собственного персонала для удовлетворения нужд потребителей.

В отличие от многих других сфер деятельности, в гостиничном бизнесе, особенно в санаторно-курортных предприятиях актуальным может быть именно краткосрочный (сезонный) аутсорсинг. Также отличительной особенностью гостиничного бизнеса является то, что могут передаваться на аутсорсинг не только вспомогательные бизнес-процессы, как в большинстве других сфер деятельности, но и основные бизнес-процессы, в частности процесс уборки номерного фонда и помещений общего пользования.

В процессе исследования были обоснованы основные особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями (таблица 7).

Таблица 7 – Особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями

Критерий	Гостиницы и иные средства размещения	Предприятия других сфер профессиональной деятельности
Применение услуг аутсорсинга в бизнес-процессах предприятиях	Преимущественное использование услуг аутсорсинговых компаний в основных бизнес-процессах (оказание услуг размещения и питания)	Преимущественное использование услуг аутсорсинговых компаний в вспомогательных (поддерживающих) бизнес-процессах (ведение бухгалтерского учета, кадрового документооборота и т.д.)



Критерий	Гостиницы и иные средства размещения	Предприятия других сфер профессиональной деятельности
Доля привлеченного персонала (персонала аутсорсинговых компаний) в общей численности персонала предприятия	Доля персонала аутсорсинговой компании в общей численности персонала гостиничного предприятия, занятого в основных бизнес-процессах, может достигать до 30-50 %	Доля персонала аутсорсинговой компании в общей численности персонала предприятия незначительная (в средних и крупных компаниях – не более 10 %)
Продолжительность использования предприятием услуг аутсорсинга	В некоторых видах средств размещения, например, в санаторно-курортных предприятиях, работающих только в высокий сезон (на юге это обычно с мая по сентябрь, на горнолыжных курортах – с ноября по март), используется только краткосрочный (сезонный) аутсорсинг.	Преимущественно используются долгосрочные формы сотрудничества с аутсорсинговыми компаниями (от 1 года)

Источник: составлено автором

Вместе с тем, следует уточнить, что несмотря на то, что в большинстве гостиниц и иных средств размещения аутсорсинг применяется именно в основных бизнес-процессах, тем не менее, в гостиницах без категории и хостелах, аутсорсинг в основных бизнес-процессах применяется гораздо чаще, чем в гостиницах категории 4-5\* (рисунок 3), так как гостиницы высокой категории, как правило, разрабатывают собственные стандарты обслуживания самого высокого уровня и обучают им штатных сотрудников.

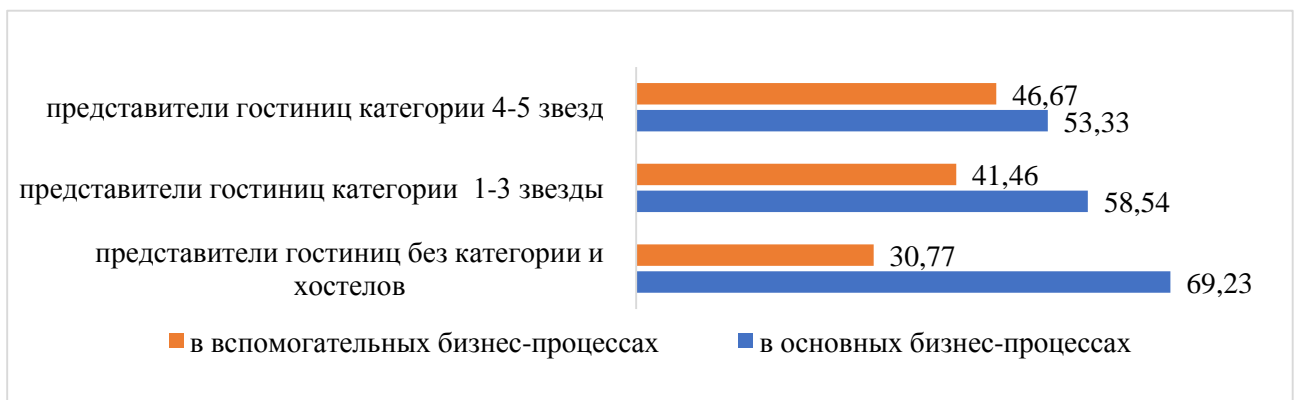


Рисунок 3 – Распределение ответов представителей гостиниц и иных средств размещения разных категорий на вопрос: «В каких бизнес-процессах гостиницы наиболее эффективно применять услуги аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

Далее представлена авторская классификация наиболее значимых классификационных признаков услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий:

- бизнес-процесс гостиничных предприятий;
- степень разделения ответственности и рисков между гостиничными предприятиями и аутсорсинговыми компаниями;
- форма предоставления услуг аутсорсинга в гостиничных предприятиях;
- продолжительность применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

В рамках данной классификации наиболее значимых классификационных признаков услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий в диссертационном исследовании определены конкретные виды услуг аутсорсинга, которые могут быть использованы менеджментом гостиничных предприятий (рисунок 4).

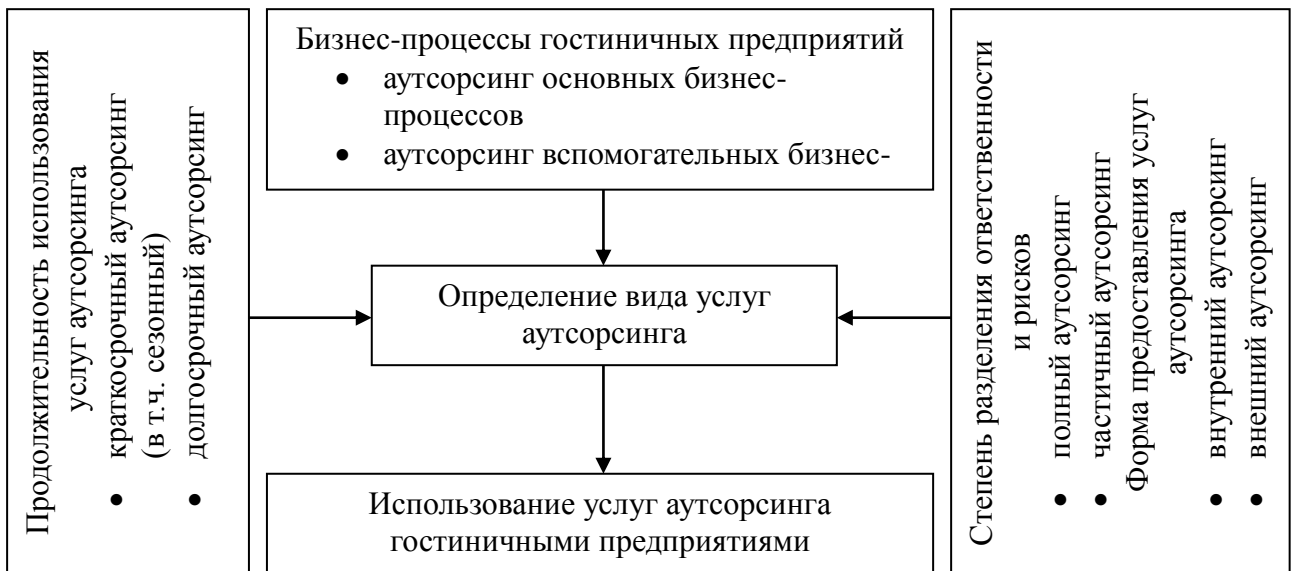


Рисунок 4 – Виды услуг аутсорсинга, применяемые в основных и вспомогательных бизнес-процессах гостиниц, которые могут быть использованы менеджментом гостиничных предприятий

Источник: составлено автором

Таким образом, автором диссертационного исследования были определены следующие особенности услуг, оказываемых аутсорсинговыми компаниями организациям различных сфер бизнеса, в том числе гостиничного бизнеса:

- зависимость процесса оказания услуг аутсорсинга от сферы применения в организации-заказчика услуг аутсорсинга (бухгалтерия, IT и т. д.);
- возможность изменения услуг аутсорсинга в соответствии с запросом организации-заказчика услуг аутсорсинга (по технологии оказания услуги, комплексности и т. д.);
- возможность выбора организацией-заказчиком услуг аутсорсинга длительности (периода) сотрудничества с аутсорсинговой компанией;
- возможность выбора организацией-заказчиком услуг аутсорсинга степени ответственности аутсорсинговой компании при предоставлении услуг аутсорсинга;
- возможность организацией-заказчиком услуг аутсорсинга формы предоставления услуг аутсорсинговой компании.

Далее рассмотрим применение вышеописанных классификационных признаков на практике.

Предположим, что гостиничное предприятие применяет услугу аутсорсинга для уборки номерного фонда, которая имеет следующие характеристики:

- распространяется на основной бизнес-процесс гостиничного предприятия (гостиничное предприятие передает на аутсорсинг бизнес-процесс по уборке номерного фонда);
- предполагает частичную передачу бизнес-процесса аутсорсинговой компании (контроль и ответственность за осуществлением бизнес-процесса остается у гостиничного предприятия);
- внешняя форма организации услуг аутсорсинга (услуги аутсорсинга оказывает сторонняя аутсорсинговая компания, юридически не связанная с гостиничным предприятием-заказчиком услуг аутсорсинга);
- сезонный характер предоставления услуги (аутсорсинговая компания оказывает гостиничному предприятию услуги по осуществлению бизнес-процесса

по уборке номерного фонда только в период пиковых нагрузок этого гостиничного предприятия, в так, называемый высокий сезон, который в отличие от других видов деятельности определяется не периодом в течение года, а загрузкой номерного фонда, например, в городских отелях, ориентированных на бизнес-туристов, наивысшая загрузка со вторника по четверг, а в выходные дни - наименьшая).

При таких видовых характеристиках услуги аутсорсинга модель ее применения гостиничным предприятием, будет следующей (рисунок 5):



Рисунок 5 – Модель применения гостиничным предприятием услуги аутсорсинга по уборке номерного фонда

Источник: составлено автором

Рассмотрим в качестве примера вариант применения гостиничным предприятием услуги аутсорсинга для ведения бухгалтерского учета со следующими характеристиками:

– распространяется на вспомогательный бизнес-процесс гостиничного предприятия (гостиничное предприятие передает на аутсорсинг бизнес-процесс по ведению бухгалтерского учета);

– предполагает полную передачу бизнес-процесса аутсорсинговой компании (исполнение, контроль и ответственность за осуществлением бизнес-процесса полностью ложится на аутсорсинговую компанию);

– внешняя форма организации услуг аутсорсинга (услуги аутсорсинга оказывает сторонняя аутсорсинговая компания, юридически не связанная с гостиничным предприятием-заказчиком услуг аутсорсинга);

– услуги на длительный срок (исполнение бизнес-процесса аутсорсинговой компанией осуществляется сроком на 1 год с возможностью дальнейшей пролонгации согласно заключенному договору).

В таком случае, модель применения гостиничным предприятием услуги аутсорсинга будет иметь вид (рисунок б):

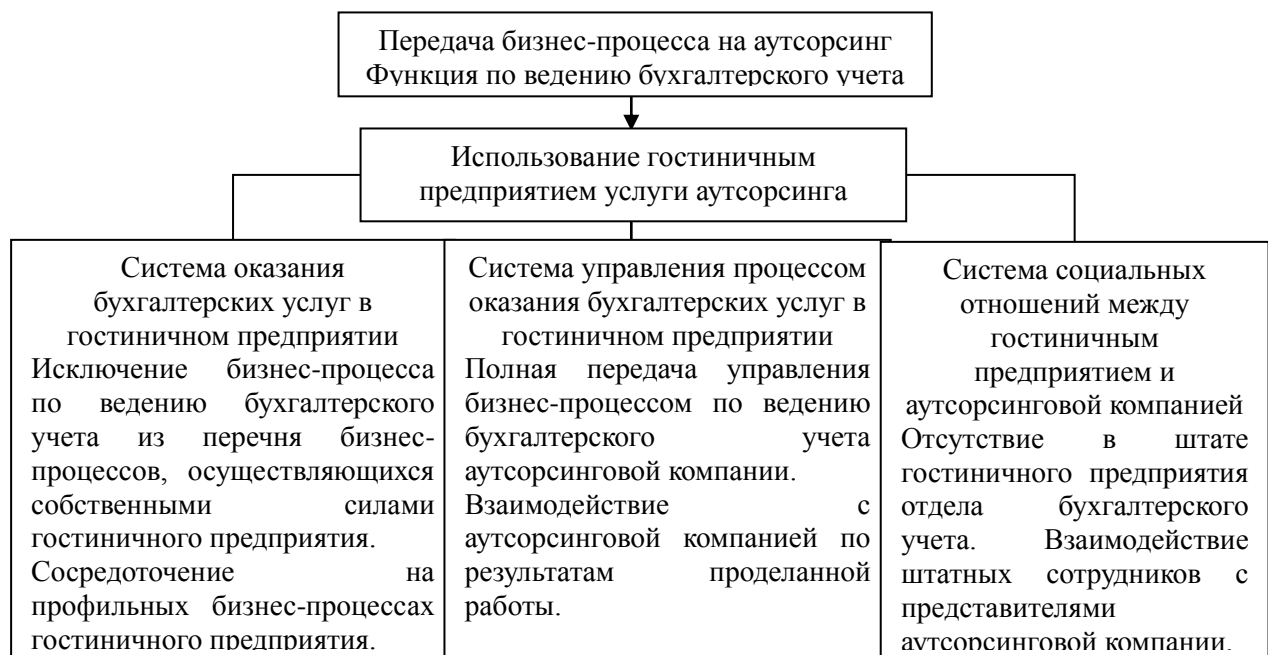


Рисунок б – Модель применения гостиничным предприятием услуги аутсорсинга по ведению бухгалтерского учета

Источник: составлено автором

Вместе с тем, необходимость и формы применения услуг аутсорсинга в конкретной гостинице определяется множеством факторов, в том числе теми, что связаны с особенностями деятельности предприятий на разных этапах

жизненного цикла, как гостиничного продукта, так и самого гостиничного предприятия.

Таким образом, сущность процесса применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями заключается в том, что услуги аутсорсинга выступают элементом стратегии управления гостиничных предприятий, который предполагает частичное изменение организационной структуры гостиничных предприятий-заказчиков услуг аутсорсинга и предполагает определенную реструктуризацию связей и процессов, сопряженных с жизненным циклом самого гостиничного предприятия [116, 925–929].

Эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга может быть обеспечена за счет экономии на следующих направлениях затрат гостиничного предприятия:

- затраты, в том числе временные, связанные с организацией и ведением целых бизнес-процессов гостиничного предприятия;
- затраты на заработную плату штатным сотрудникам гостиничного предприятия;
- затраты на уплату налоговых отчислений за содержание штатных сотрудников гостиничного предприятия;
- затраты на поиск и обучение сотрудников гостиничного предприятия;
- затраты, связанные с содержанием штатных сотрудников гостиничного предприятия (условия и средства труда).

Далее рассмотрим особенности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

### **1.3 Способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

Вопрос изучения жизненного цикла организаций (ЖЦО) широко освещается в научной литературе. Автором было изучено более десяти теорий ЖЦО

(Приложение Б). Исследования в этой области проводились с 1967г. (теория «Движущие силы роста» А. Даун; теория «Управленческое участие» Г. Липпитт, У. Шмидт). Самая молодая теория выдвинута в 2006г. (теория «Жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения» Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына). Авторы исследований изучают процесс перехода организации от одного этапа к другому на основе выбранных критериев, которые ложатся в основу теорий.

Автор пришел к выводу, что каждая из теорий ЖЦО может быть применена к гостиничным предприятиям, которые выступают в качестве хозяйствующих субъектов в гостиничном бизнесе. Стоит отметить, что во всех теориях можно выделить закономерность – авторы исследований, выбирая различные параметры для анализа, тем не менее, рассматривают процесс перехода организации по следующим стадиям:

- стадия рождения организации;
- стадия роста организации;
- стадия зрелости организации;
- стадия завершения деятельности организации.

Выявленная закономерность находит свое отражение также и в теории ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена, которая легла в основу данного диссертационного исследования. ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена был соотнесен с жизненным циклом гостиничного продукта (ЖЦП), описанным специалистами в области гостиничного бизнеса Ивановым В.В. и Володиным А.Б.<sup>1</sup> (таблица 8).

По данным таблицы 1.8 видно, что гостиничные предприятия, как и гостиничный продукт, в процессе своего развития проходят этапы развития биологического организма – от создания до смерти.

---

<sup>1</sup> Иванов, В. В. Гостиничный менеджмент. Справочное пособие / В. В. Иванов, А. Б. Волов – М : ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (Национальные проекты)

Таблица 8 – Сопоставление этапов ЖЦО (теория Д. Миллера и П. Фризена) с этапами ЖЦП (теория Иванова В.В. и Волова А.Б.)

Этапы ЖЦО	Этапы ЖЦП
1. Создание	1. Разработка продукта
2. Рост	2. Выведение продукта на рынок 3. Рост доли рынка, продаж, прибыли
3. Зрелость	4. Зрелость
4. Упадок, предполагающий либо Смерть, либо Возрождение	5. Спад продаж и объема прибыли

Источник: составлено автором [на основании материалов 45, с.101-111; 153]

На каждом этапе гостиничное предприятие, как биологический организм, сталкивается с определенными трудностями развития, решение которых обеспечивает переход от одного этапа к другому с целью максимизации продолжительности пребывания на этапах «Рост» и «Зрелость». За счет эффективного решения проблем, соответствующих этапу «Упадок», гостиничные предприятия могут перейти к этапу «Возрождение», минуя этап «Смерть».

Для решения возникающих проблем каждому этапу жизненного цикла гостиничных предприятий и гостиничного продукта соответствуют определенные цели и задачи [124, с.163–167]. С учетом целей и задач, стоящих перед менеджментом гостиничных предприятий, необходимо планировать применение услуг аутсорсинга, принимая во внимание его особенности, преимущества и возможные риски от его применения.

На основании исследования практики применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, проведенного автором, в таблице 9 были обоснованы способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах ЖЦО и ЖЦП с учетом целей и задач, стоящих перед менеджментом гостиничных предприятий.



Таблица 9 – Способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах ЖЦО и ЖЦП с учетом целей и задач менеджмента гостиничных предприятий

Этап ЖЦО/ ЖЦП	Цели менеджмента гостиничных предприятий	Задачи менеджмента гостиничных предприятий	применение	Комментарии
1.Создание/ Разработка продукта	1.Нахождение идеи 2.Разработка концепции 3.Проверка концепции	-анализ потенциального спроса на услуги нового гостиничного предприятия	+	На этапе «Создание» услуги аутсорсинга применяются для бизнес-процессов, отказ от выполнения которых собственными силами гостиничного предприятия будет способствовать существенной экономии затрат (например, разработка стандартов обслуживания, операционных стандартов, и др.).
		-проведение маркетинговых исследований по составлению портрета потенциального потребителя услуг	+	
		нового гостиничного предприятия -планирование объема продаж номерного фонда нового гостиничного предприятия	±	
		-оценка ресурсных возможностей нового гостиничного предприятия по предоставлению и продвижению услуг на рынок	±	
		-прогнозирование реакции потребителя на услугу нового гостиничного предприятия	+	
2.Рост/ Выведение продукта и рост	1.Создание рынка 2.Привлечение потребителей к услугам гостиничного предприятия 3.Расширение сбыта 4.Максимизация продаж 5.Формирование приверженности к марке	-побуждение потребителя к совершению покупки услуг гостиничного предприятия посредством рекламы, рассылок, активных прямых продаж	+	На данном этапе услуги аутсорсинга могут активно применяться гостиничным предприятием для реализации целей и задач, выполнение которых носит операционный характер и не повлияет на дальнейшее развитие гостиничного предприятия. На этапе «Рост» услуги аутсорсинга применяются с целью достижения максимальной экономической выгоды для гостиничного предприятия.
		-сбор и анализ информации об оценке первыми потребителями услуг гостиничного предприятия	+	
		-формирование клиентской базы	±	
		-создание и закрепление «положительного» образа услуги гостиничного предприятия в воображении потребителей	+	
		-поиск новых потребителей и новых сегментов рынка	±	

Этап ЖЦО/ ЖЦП	Цели менеджмента гостиничных предприятий	Задачи менеджмента гостиничных предприятий	применение	Комментарии
3. Зрелость/ Зрелость	1. Поддержание отличительных преимуществ услуги 2. Отстаивание доли рынка	-оптимизация каналов сбыта услуг гостиничного предприятия	+	Услуги аутсорсинга находят широкое применение, поскольку данный этап характеризуется усложнением структуры гостиничного предприятия, увеличением или модификацией ассортимента услуг, что делает затруднительным осуществление всех бизнес-процессов собственными силами гостиничного предприятия. Почти все перечисленные цели и задачи могут быть переданы на выполнение аутсорсинговой компании. Таким образом, на этапе «Зрелость» услуги аутсорсинга применяются с целью повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия и сосредоточения на решении основных вопросов посредством передачи непрофильных бизнес-процессов аутсорсинговой компании.
		-стимулирование сбыта услуг посредством скидок, карт постоянных покупателей, программ лояльности	±	
		модифицирование отдельных характеристик услуги (качества обслуживания, отдельных свойств, внешнего оформления) для привлечения новых клиентов и интенсификации продаж	+	
		-включение в цену услуги дополнительных услуг, увеличивающих ценность	+	
		-снижение цен на услуги	+	
4. Упадок/ Спад	1. Предотвращение падения 2. Оптимизация ресурсов 3. Нахождение нового рынка (нового сегмента потребителей)	-придание услуге рыночной новизны	+	Услуги аутсорсинга могут использоваться для достижения целей по предотвращению падения продаж гостиничных услуг (посредством придания услуге рыночной новизны) и оптимизации ресурсов (посредством пересмотра политики в отношении каналов продажи и продвижения услуги). Таким образом, на этапе «Упадок» услуги аутсорсинга применяются с целью оптимизации расходов в условиях спада рыночной и деловой активности гостиничного предприятия.
		-пересмотр политики в отношении каналов продажи и продвижения услуги	+	
		-изменение услуги гостиничного предприятия для нового рынка (нового сегмента потребителей)	±	
		-переход к продвижению новой услуги гостиничного предприятия	+	
Примечание: (+) услуги аутсорсинга применяются, (-) услуги аутсорсинга не применяются, (+/-) услуги аутсорсинга применяются в случае, если выполнение задачи не является стратегически важным для данного гостиничного предприятия				

Источник: составлено автором с учетом характеристики этапов ЖЦП по элементам управления, разработанной Ивановым, В.В. Гостиничный менеджмент. Справочное пособие / В. В. Иванов, А. Б. Волов – М : ИНФРА-М, 2007. – 384 с. – (Национальные проекты)

Стоит отметить, что для этапов «Смерть» и «Возрождение», следующих после этапа «Упадок», также могут быть применены услуги аутсорсинга для целей и задач, связанных с ликвидацией гостиничных предприятий или обновлением форм и направлений деятельности гостиничных предприятий соответственно.

С целью определения оценки представителями гостиниц и иных средств размещения разных категорий эффективности применения услуги аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла организации, был проведен опрос 110 представителей гостиничного бизнеса. Результаты этого опроса представлены на рисунке 7.

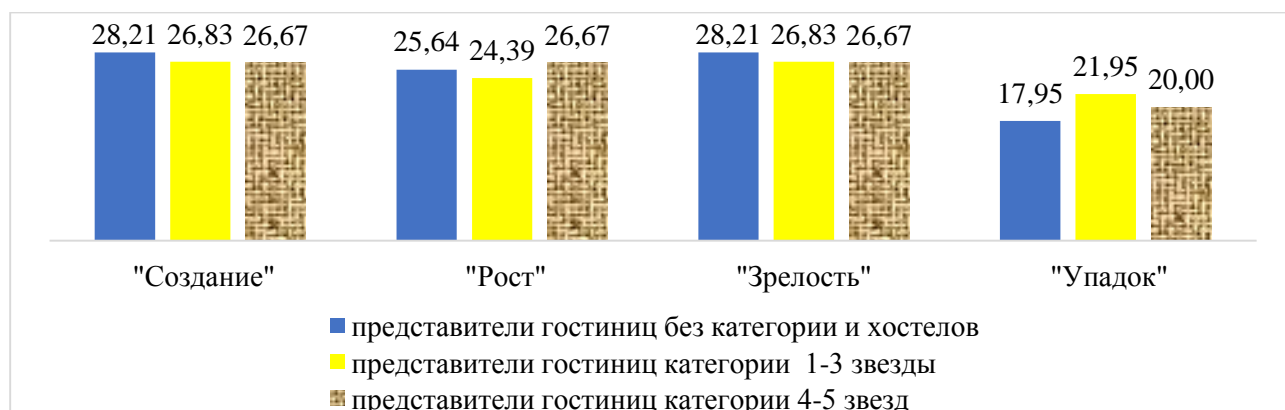


Рисунок 7 – Распределение ответов представителей гостиниц и иных средств размещения разных категорий на вопрос: «На каком этапе жизненного цикла организации наиболее эффективно применять услуги аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

Как видно из данных этого рисунка, представители гостиниц и иных средств размещения почти всех категорий отметили, что наиболее эффективно применять услуги аутсорсинга на стадии «Создание» и «Зрелость». Исключение составили только гостиницы категории 4-5\*, которые отметили важность применения услуг аутсорсинга на всех трех первых этапах ЖЦО. Снижение эффективности применения услуг аутсорсинга на последнем этапе ЖЦО представители гостиничного бизнеса объяснили тем, что на этом этапе собственник, как правило

испытывает большой дефицит денежных средств и переходит к режиму жесткой экономии на всем, в том числе и на услугах аутсорсинга.

На основании таблицы 9, автором исследования был сделан вывод о том, что применение услуг аутсорсинга позволяет гостиничным предприятиям получить преимущества, которые помогают решать различного рода задачи и проблемы, возникающих на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий [118, с. 249–252]. В связи с этим, автором диссертационного исследования были обобщены и разделены на группы основные преимущества от использования услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе (рисунок 8) [129, с. 73–78].



Рисунок 8 – Основные преимущества применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, позволяющие быстрее перейти к этапам «Рост», «Зрелость» и «Возрождение»

Источник: дополнено автором с учетом преимуществ от применения услуг аутсорсинга, описанных Кицис, В. М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования / В. М. Кицис, И. М. Калабкина // [Электронный ресурс] / Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – №21. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-ponyatie-suschnost-predposylki-i-preimuschestva-ispolzovaniya/viewer> (дата обращения: 10.10.2020).

Каждое гостиничное предприятие стремится быстрее оказаться на этапах «Рост» и «Зрелось», а также миновать этап «Смерть» и перейти сразу на этап «Возрождение». Именно по этим двум критериям были обобщены преимущества от использования услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе.

Анализ преимуществ от применения услуг аутсорсинга позволил автору данного исследования выделить основные ресурсы услуг аутсорсинга (рисунок 9).



Рисунок 9 – Основные ресурсы услуг аутсорсинга

Источник: составлено автором [на основании материалов 34; 55, с. 116–122; 157, с. 131]

Несмотря на преимущества от применения услуг аутсорсинга, необходимо учитывать риски, которые могут быть губительны для гостиничных предприятий на определенных этапах жизненного цикла [65, с.37, 46–47; 76, с. 53; 125, с. 167–175]:

1. Риск выбора – оказывать услугу собственными силами или отдать на аутсорсинг. При заключении договора на услуги аутсорсинга гостиничные предприятия становятся зависимыми от аутсорсинговых компаний.

2. Риск выбора аутсорсинговых компаний. Проблема надежности аутсорсинговых компаний, предоставляющих гостиничные услуги. Также

существуют специфические проблемы, характерные для ведения бизнеса в российской действительности:

– возможность сговора аутсорсинговых компаний с контролирующим его сотрудником гостиничного предприятия с последующей денежной «компенсацией» в случае заключения договора;

– субъективный выбор аутсорсинговых компаний ввиду наличия родственных или дружественных связей.

3. Риск неправильного расчета критериев оценки услуг аутсорсинга. Отсутствие у гостиничных предприятий обоснованных методик, позволяющих определить реальные эффекты от применения услуг аутсорсинга.

4. Риск низкой квалификации персонала аутсорсинговых компаний и его надежности: угроза невыхода на работу, совершения краж, порчи имущества и др.

5. Риск угрозы утечки коммерческой информации (в случае работы персонала аутсорсинговых компаний с личной информацией клиентов, например, на ресепшн).

6. Риск неготовности коллектива гостиничных предприятий к участию в партнерстве с персоналом аутсорсинговых компаний (антимотивация штатного персонала гостиничных предприятий).

Подробнее вопрос изучения проблем применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями будет рассмотрен в главе 2 в пункте 2.3 настоящей диссертационной работы.

Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что в работе были обоснованы наиболее приемлемые варианты использования услуг аутсорсинга с учетом особенностей развития гостиничных предприятий на разных этапах ЖЦО гостиничного типа (например, на этапе запуска гостиницы (этап «Создание») стоит проблема быстрого набора квалифицированных сотрудников службы СПиР, хаускипинга, питания, для чего можно воспользоваться услугами специализированной аутсорсинговой компании), но при этом менеджмент каждой гостиницы все равно при принятии решения о виде аутсорсинга прежде всего исходит из основных целей перехода на аутсорсинг – сократить затраты (чаще для

вспомогательных бизнес-процессов) или же достигнуть стратегических целей по обеспечению высокого качества обслуживания гостей (основные бизнес-процессы).

По результатам данного направления исследования можно сделать вывод, что своевременный учет гостиничными предприятиями особенностей использования услуг аутсорсинга в зависимости от этапов жизненного цикла позволит гостиничным предприятиям наиболее эффективно использовать услуги аутсорсинга для обеспечения конкурентных преимуществ в условиях быстро растущего и расширяющегося рынка гостиничных услуг. Вместе с тем практика применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями показывает, что применение услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями сопровождается различного рода проблемами, возникающих из-за несвоевременного или неэффективного применения услуг аутсорсинга менеджментом гостиничных предприятий, что приводит к потере ожидаемых преимуществ и выгод, характерных для услуг аутсорсинга. Подробный анализ состояния применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе и направлений повышения эффективности применения российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга представлен во второй главе данной диссертационной работы.

## **Глава 2 Исследование эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

### **2.1 Анализ зарубежного и российского опыта применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга**

Применение услуг аутсорсинга, как и любой другой формы сотрудничества на территории разных стран сопряжено с разными последствиями, выраженными в форме выгод и рисков [88, с. 170–183]. Результаты от применения национального аутсорсинга напрямую зависят от специфики страны, представленной культуры ведения бизнеса. В рамках транснационального аутсорсинга помимо специфики необходимо учитывать стратегические интересы и намерения стран, вступающих в сотрудничество. Так, транснациональный аутсорсинг для развивающихся стран несет выгоды по созданию рабочих мест, развитию производства и росту экономики. Среди негативных возможных последствий можно отметить использование развивающихся стран в качестве рынков сбыта товаров и/или сырьевых приделков, а также ухудшение экологических условий за счет низкой проработанности стандартов в этой области. Что касается развитых стран, то использование транснационального аутсорсинга сопряжено с такими выгодами как удешевление производства и выход на новые рынки. Однако есть риски появления зависимости от внешних поставщиков и возникновения социальной напряженности в стране [117, с. 51].

Научные работы, посвященные зарубежному опыту применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса, датируются началом 1990-х годов. Исследование аутсорсинга в гостиничной сфере началось спустя примерно 10 лет – в 2000-х годах стали появляться зарубежные работы в этой области. Скорость публикаций по изучению темы аутсорсинга в гостиничном бизнесе стала увеличиваться, начиная с 2005 года.



Как отмечается во многих исследованиях, применение услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе – растущая тенденция для всех стран мира. Данная тематика изучается исследователями Испании – Эспино-Родригес, Т. Ф., Падрон, Робайна В. [149], Китая – Терри Лэм, Майкл Х. Дж. Хан [151], Канады – Клейтон У. Бэрроуз Элиас [148], Тайланда – Порнписсану Промсивапаллоп [155], Турции – Ахмет Байтоки, Хасан Гусейн, Сойбали, Озджан Зорлу [146] и других стран. Стоит отметить, что в зарубежных работах, посвященных вопросам применения услуг аутсорсинга и оценке его эффективности в сфере гостиничного бизнеса, методы анкетирования и опроса в качестве инструмента по сбору информации являются наиболее распространенным.

Далее рассмотрим опыт применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе на примере четырех стран – Турция, Китай, Таиланд и Канада. Выбор данных стран обусловлен, во-первых, возможностью демонстрации опыта применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями различных уголков мира, во-вторых, наличием научных работ по изучению вопросов применения услуг аутсорсинга в соответствующих странах в открытом доступе.

В зарубежных исследованиях, особое внимание уделяется выявлению причин перехода к применению услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

Так, для менеджмента гостиничных предприятий Турции наиболее важными причинами перехода к применению услуг аутсорсинга являются (причины располагаются по степени важности)<sup>1</sup>:

- внедрение новых технологий в работу гостиничных предприятий;
- повышение уровня сервиса гостиничных предприятий;
- специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса;
- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

---

<sup>1</sup> Baytoki, A. Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey / A. Baytoki, H. H. Soybali, O. Zorlu // Business Management Dynamics. – 2013. – Vol.3. – No.5. – P. 01–1

Исследования опыта применения услуг аутсорсинга в гостиничных предприятиях Канады показывает, что основными причинами перехода гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга являются<sup>1</sup>:

- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

Опыт применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями Таиланда показал следующие причины перехода к применению услуг аутсорсинга<sup>2</sup>:

- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- повышение уровня сервиса гостиничных предприятий;
- увеличение стоимости гостиничных услуг.

Опыт гостиничных предприятий Китая в применении услуг аутсорсинга показывает следующие причины (причины располагаются по степени важности)<sup>3</sup>:

- лучшее использование гостиничными предприятиями внутренних ресурсов
- увеличение стоимости гостиничных услуг;
- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- использование гостиничными предприятиями известных фирменных наименований аутсорсинговых компаний;
- специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса.

Таким образом, автором работы был сделан вывод, что наиболее распространенной причиной перехода к применению услуг аутсорсинга зарубежными гостиничными предприятиями является сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий. Затем можно выделить

---

<sup>1</sup> Clayton, W. An exploratory study of outsourcing of foodservice operations in Canadian hotels / W. Clayton, B. Elias // *Giannakopoulos*. – 2006. – Vol. 54 No. 4. – P. 375–383.

<sup>2</sup> Promsivapallop, P. A Critical Evaluation of Transaction Cost Economics Applied to Outsourcing in the Hotel Industry in Thailand / P. Promsivapallop // A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the award of the degree of Doctor of Philosophy. – 2009. – P. 314.

<sup>3</sup> Lam, T. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China / T. Lam, M. X. J. Han // *Hospitality Management*. – 2005. – 24. – P. 41–56.

такие причины перехода зарубежного гостиничного бизнеса к применению услуг аутсорсинга, как возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач, специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса и повышение уровня сервиса гостиничных предприятий.

По виду услуг аутсорсинга, которые используют зарубежные гостиничные предприятия, преобладает аутсорсинг бизнес-процессов по оказанию вспомогательных услуг. Так, согласно исследованию<sup>1</sup>, термальные гостиничные предприятия Турции предпочитают передавать на аутсорсинг транспортные услуги, работу службы безопасности и услуги по организации анимационных мероприятий в гостиничных предприятиях.

Кроме того, можно отметить, что для гостиничных предприятий Турции характерен как полный, так и частичный вид аутсорсинга. Одни гостиничные предприятия передают полностью весь бизнес-процесс под контроль и ответственность аутсорсинговой компании, другие – оставляя за собой контроль и неся ответственность за бизнес-процесс – подключают человеческие и материальные ресурсы аутсорсинговой компании. По данным исследования<sup>2</sup>, гостиничные предприятия Таиланда, применяющие услуги аутсорсинга, находятся на этапе зрелости согласно этапам ЖЦО. Услуги аутсорсинга в данном случае используются гостиничными предприятиями Таиланда с целью привлечения новых технологий аутсорсинговых компаний и сосредоточению на профильных вопросах.

Для рынка гостиничных услуг Китая характерна другая ситуация. Согласно исследованию<sup>3</sup> 48,8 % гостиничных предприятий Китая, применяющих услуги аутсорсинга, работают на рынке 5 или менее 5 лет, что согласно ЖЦО означает, что гостиничные предприятия Китая находятся на этапе роста и применяют

---

<sup>1</sup> Baytoki, A. Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey / A. Baytoki, H. H. Soybali, O. Zorlu // *Business Management Dynamics*. – 2013. – Vol. 3. – No.5. – P. 01–1

<sup>2</sup> Promsivapallop, P. A Critical Evaluation of Transaction Cost Economics Applied to Outsourcing in the Hotel Industry in Thailand / P. Promsivapallop // A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the award of the degree of Doctor of Philosophy. – 2009. – P. 314.

<sup>3</sup> Lam, T. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China / T. Lam, M. X. J. Han // *Hospitality Management*. – 2005. – 24. – P. 41–56.

услуги аутсорсинга с целью сокращения эксплуатационных расходов и быстрого обучения новым технологиям.

Анализ российского рынка гостиничных услуг показал, что если услуги аутсорсинга стали системно применяться в мире, начиная с 1960 годов, то в России единичные случаи использования услуг аутсорсинга датируются серединой 90-х годов 20 века. Только в 2008-2009 годах в результате кризисных явлений в экономике произошла масштабная активизация перехода российских компаний на аутсорсинг. Первые российские исследовательские работы по теме аутсорсинга появились в 2003 году. С 2006 года можно наблюдать резкое возрастание интереса российских исследователей к анализу применения услуг аутсорсинга и оценке его эффективности в различных сферах бизнеса.

Научные исследовательские работы по вопросам применения услуг аутсорсинга в сфере российского туристического и гостиничного бизнеса появились в 2009 году. До этого времени можно встретить отдельные небольшие статьи или заметки об опыте применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, в которых поверхностно рассматривается данный вопрос<sup>1</sup>.

Дальнейшее развитие применения услуг аутсорсинга в России для всех сфер бизнеса, в том числе для гостиничного бизнеса, можно отнести к 2016 году, в котором был введен Федеральный закон от 05.05.2014 № 116 о заемном труде. Данный закон устанавливает запрет на заемный труд, «...осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющихся работодателем данного работника»<sup>2</sup>, вводя ограничения на осуществление компаниями сотрудничества на основе аутстаффинга, который достаточно активно применялся в гостиничном бизнесе России, например в сфере хаускипинга, устанавливая целевые (с целью замены отсутствующих сотрудников, за которыми

---

<sup>1</sup> Клиентский час пик [Электронный ресурс] / Электронное периодическое издание «Ведомости». / – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2004/06/23/klientskij-chas-pik> (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>2</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018). / Статья 56.1. Запрещение заемного труда // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/8fe472f039646234347874edcfc13e4899d3f302/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/8fe472f039646234347874edcfc13e4899d3f302/) (дата обращения: 10.10.2020).

сохраняются рабочие места; выполнение проектных работ), временные (не более 9-ти месяцев) и количественные (количество временного персонала не должно превышать 10 % от среднесписочной численности компании) ограничения на найм временного персонала<sup>1</sup>. На рисунке 10 показана динамика рынка по предоставлению временного персонала в России.

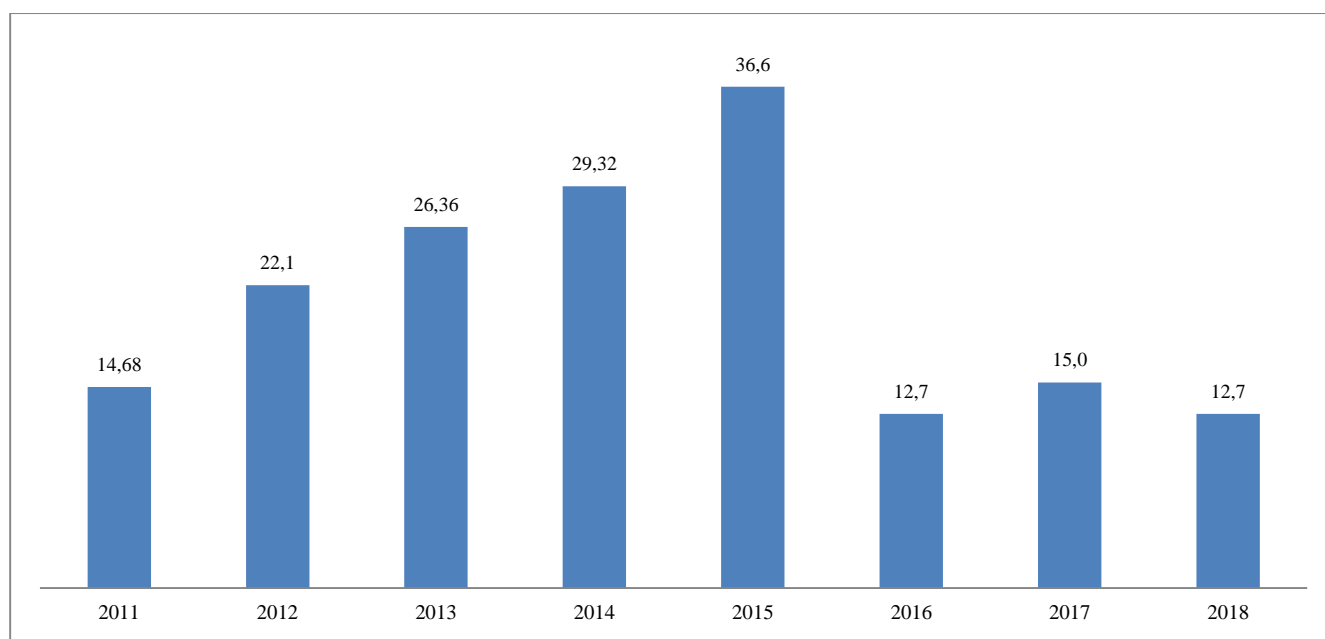


Рисунок 10 – Изменение рынка по предоставлению временного персонала в России за период с 2011 по 2018 годы, млрд р.

Источник: составлено автором на основании аналитических обзоров электронного периодического издания «Ведомости»

Согласно рисунку 10 рынок по предоставлению временного персонала России в период с 2011 по 2015 годы показывал стабильный рост, увеличившись примерно в 2,5 раза за 5 лет. В 2016 году можно отметить резкое падение рынка по предоставлению временного персонала, примерно в три раза по сравнению с 2015 годом. По мнению автора диссертационного исследования, главной причиной резкого падения рынка по предоставлению временного персонала в России в 2016 году, является вступление в силу Федерального закона № 116 о заемном труде.

В 2017 году рынок по предоставлению временного персонала показал

<sup>1</sup> Федеральный закон от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162598/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162598/) (дата обращения: 10.10.2020).

небольшой прирост с 12,7 млрд р. до 15,0 млрд р. Хотя в 2018 году вновь вернулся к показателям 2016 года. Тем не менее, объем рынка по предоставлению временного заемного персонала за период 2017-2018 года обгонял объем рынка подбора постоянного персонала почти в два раза ежегодно<sup>1</sup>.

Изменения российского законодательства поменяли структуру взаимодействия между гостиничными предприятиями и компаниями, предоставляющие им услуги, ограничив форму сотрудничества между гостиничными предприятиями и компаниями на основе аутстаффинга, дав стимул к развитию других форм взаимодействия, в том числе к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, которое в отличие от сотрудничества на основе аутстаффинга имеет объектом продажи не труд наемных сотрудников, а оказание услуги персоналом аутсорсинговой компании, за качество исполнения которой аутсорсинговая компания несет ответственность [24].

По данным Санкт-Петербургской группы практики трудового и миграционного права компании «Пепеляев групп», 70 % организаций, которые раньше нанимали временный персонал стали работать по договорам оказания услуг (т.е. заключая аутсорсинговый договор или договор подряда), 20 % работодателей приняли временных работников в штат и 10 % – продолжили работать на тех же условиях<sup>2</sup>.

В связи с ужесточением на законодательном уровне требований к деятельности компаний, осуществляющих услуги по предоставлению временного персонала, происходит процесс ухода многих компаний с рынка. Что касается рынка услуг аутсорсинга, то согласно Ассоциации частных агентств занятости (АЧАЗ)<sup>3</sup> оборот рынка аутсорсинга бизнес-процессов в 2017 г. увеличился на 10 % и составил 44,2 млрд р. (на 3,9 млрд р. больше чем в 2016 г.). В 2018 году сегмент

---

<sup>1</sup> Аутсорсинг теснит постоянную занятость. Мониторинг рынка труда // Газета "Коммерсантъ" №105 от 20.06.2019, стр. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4005513> – (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>2</sup> Во что превратился заемный труд после запрета [Электронный ресурс] / Электронное периодическое издание «Ведомости». – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/02/24/631140-zaemniitrud-zapreta> (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>3</sup> Рынок подбора, предоставления и аутсорсинга персонала: итоги 2017 и прогнозы 2018 [Электронный ресурс] / Сетевое издание Neo HR. – Режим доступа: [http://neohr.ru/hr/article\\_post/rynok-podbora-predostavleniya-i-autsorsinga-personala-itogi-2017-i-prognozy-2018?utm\\_campaign=6650996&utm\\_source=sendpulse&utm\\_medium=push](http://neohr.ru/hr/article_post/rynok-podbora-predostavleniya-i-autsorsinga-personala-itogi-2017-i-prognozy-2018?utm_campaign=6650996&utm_source=sendpulse&utm_medium=push) (дата обращения: 10.10.2020).

аутсорсинга бизнес-процессов рынка услуг, оказываемых частными агентствами занятости, также показал рост уже на 15 % и составил 51,1 млрд. р.<sup>1</sup>

С 2013 года, как показывает анализ мнений экспертов - представителей отечественных аутсорсинговых компаний, специализирующихся в сфере гостиничных услуг, наблюдается тренд в изменении отношения в положительную сторону со стороны гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга<sup>2</sup>.

Наиболее распространенными причинами перехода к применению российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга являются сокращение эксплуатационных расходов гостиничными предприятиями, получение готового решения по бизнес-процессам и возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

Президент аутсорсинговой компании Rocket Service, предоставляющая специализированные услуги аутсорсинга гостиничным предприятиям, Вячеслав Заславский, имеет мнение, что для гостиничного бизнеса России в сфере услуг аутсорсинга должны произойти существенные изменения в перспективе трех-четырёх лет<sup>3</sup>

Применение услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе России показывает активный рост наряду с увеличением количества гостиничных предприятий и численности лиц, проживающих в гостиничных предприятиях (рисунок 11).

---

<sup>1</sup> Аутсорсинг теснит постоянную занятость. Мониторинг рынка труда // Газета "Коммерсантъ" №105 от 20.06.2019, стр. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4005513> – (дата обращения 10.10.2020).

<sup>2</sup> Линейный персонал – мифы и реалии. Аутсорс, хаускипинг и новая математика оптимизации расходов отеля. [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/housekeeping/item/1787-f5service> (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>3</sup> Инновации, формула идеальной себестоимости и будущее гостиничного аутсорсинга [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/personal/item/3377-rocketservice> (дата обращения: 10.10.2020).



Рисунок 11 – Изменение количества гостиничных предприятий и численности лиц, размещенных в гостиничных предприятиях России за период с 2011 по 2019 годы

Источник: составлено автором на основании статистических данных, приведенных на сайте Федерального агентства по туризму<sup>1</sup> и данным Росстата<sup>2</sup>

Согласно рисунку 11, количество гостиничных предприятий за период с 2011 по 2019 годы увеличилось в 2,7 раза. Поток лиц, проживающих в гостиничных предприятиях за аналогичный период, увеличился примерно в 2,6 раза, прирост составил 43440 тыс. человек.

По мнению автора исследования, активный рост использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями связан с крупномасштабными спортивными мероприятиями, проводимыми в России, начиная с 2014 года, (Зимние Олимпийские игры 2014г., Зимние Паралимпийские игры 2014 г., Кубок Конфедераций 2017 г., Чемпионат Мира по футболу 2018 г.), в результате которых происходит развитие гостиничного бизнеса.

По оценке Всемирной туристической организацией ООН, к 2020 году

<sup>1</sup> Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://russiaturism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rt-2/> (дата обращения: 10.10.2020).

<sup>2</sup> Платное обслуживание населения в России. 2017: Стат. сб./ ПЗР Росстат. – М., 2017. – 110 с.



Россия должна была войти в десятку стран-лидеров по приему туристов<sup>1</sup>. Однако из-за эпидемии COVID-19, этим прогнозам не суждено было сбыться. С января по сентябрь 2020 года численность постояльцев всех коллективных средств размещения сократилась на 44 % (на 27 млн человек) и за весь год не было открыто ни одного нового гостиничного предприятия<sup>2</sup>. По предварительным оценкам потери российской индустрии гостеприимства в 2020 году составили около 600 млрд р., в основном из-за отсутствия иностранных клиентов. Индустрия гостеприимства стала в этом году одной из самых пострадавших отраслей. Вместе с тем, в целом можно констатировать, что за счет различных мер государственной поддержки и особенно программы Ростуризма по стимулированию поездок российских граждан внутри страны на основе применения механизма кэшбека, гостиничный бизнес постепенно, хоть и неравномерно по регионам и видам средств размещения, но восстанавливается.

Подводя некоторые итоги, можно сделать вывод, что изучение применения услуг аутсорсинга и оценки его эффективности в гостиничном бизнесе началось значительно позже, чем в остальных сферах бизнеса. Для зарубежного рынка отставание в научных исследованиях составило 10 лет, для российского рынка – 6 лет. Отставание российских исследований от зарубежных научных работ составило 9 лет. Следует отметить, что отставание научных исследований в сфере применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, как в зарубежных, так и в российских исследованиях, связано, прежде всего, с отставанием применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе на практике.

Несмотря на это, можно выделить общие черты в применении услуг аутсорсинга как зарубежными, так и российскими гостиничными предприятиями, выраженные в причинах перехода к применению услуг аутсорсинга, применяемым видам услуг аутсорсинга, динамики процесса применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями. Однако есть и отличия,

---

<sup>1</sup> К 2020 году Россия войдет в десятку стран-лидеров туризма – прогноз [Электронный ресурс] / Сетевое издание РИА Новости. – Режим доступа: <https://ria.ru/20080927/151650618.html> (дата обращения 10.10.2020).

<sup>2</sup> «Может закрыться до половины отелей»: прогноз гостиничной отрасли [Электронный ресурс] / Информационное агентство «РБК» – Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/demo/5feaffca9a7947c57850f13f/> (дата обращения: 10.10.2020).

обусловленные спецификой стран, которое оказывает влияние на процесс развития применения услуг аутсорсинга в сфере гостиничного бизнеса [115, с. 86].

Далее рассмотрим модели применения услуг аутсорсинга российскими гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

## **2.2 Модели применения услуг аутсорсинга российскими гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

Для обобщения мнения представителей российского гостиничного бизнеса автором диссертации были проведены опросы более 100 руководителей и специалистов гостиничных предприятий, участвовавших в Национальном гостиничном конкурсе «Комфорт и уют – 2016» Национальном гостиничном конкурсе «Комфорт и уют – 2017», VII молодежном гостиничном фестивале "Комфорт И Уют. Поколение Next" (2018), в результате которого были выявлены крайне полярные точки зрения на эффективность применения аутсорсинга в гостиничном бизнесе – от утверждения отсутствия какой-либо пользы применения аутсорсинга до признания аутсорсинга, как наиболее эффективной технологии, обеспечения высокого качества организации основных и вспомогательных бизнес- процессов. Вместе с тем, именно представители аутсорсинговых компаний неизменно становились победителями всех этих конкурсов в 2016-2018 годах, что еще раз подтверждает вывод о том, что применение в гостиницах услуг специализированных аутсорсинговых компаний способствует повышению качества гостиничных услуг.

Стоит отметить, что результаты данного опроса не использовались для разработки пунктов научной новизны. Сбор информации посредством

анкетирования и опроса проводился с целью исследования отношения менеджмента гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга и оценке его эффективности, определения наиболее востребованных видов услуг аутсорсинга, выделения проблем и перспектив и других вопросов согласно разработанной автором диссертационного исследования анкете в Приложении В.

Распределение ответов экспертов об отношении к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга показано на рисунке 12.

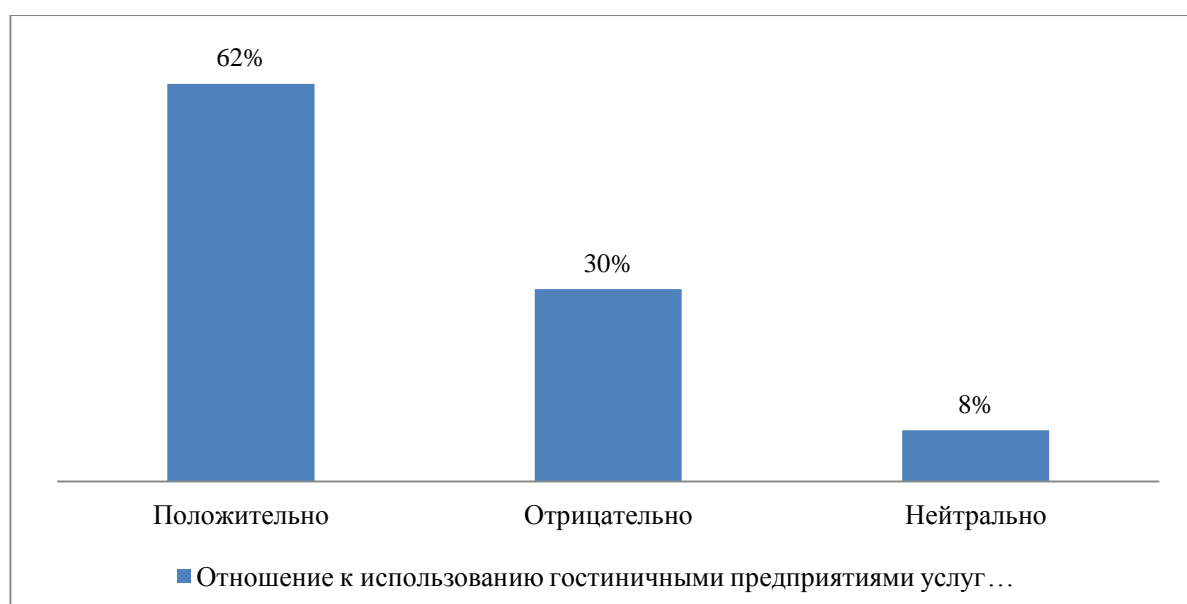


Рисунок 12 – Распределение ответов опрошенных экспертов – специалистов гостиничного бизнеса на вопрос: «Как вы относитесь к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

Как видно из рисунка 12 более половины экспертов (62 %) относятся положительно к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, 8 % экспертов – нейтрально, остальные респонденты (30 %) имеют отрицательное отношение к применению услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе.

Также в рамках анкетирования экспертов – специалистов гостиничного бизнеса был задан вопрос о том, какой результат был получен гостиничными

предприятиями при применении услуг аутсорсинга. Распределение ответов экспертов на этот вопрос представлено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Распределение ответов опрошенных экспертов – специалистов гостиничного бизнеса на вопрос: «Какой результат был получен гостиничным предприятием при применении услуг аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

Согласно рисунку 13 около половины респондентов (54 %) отмечают положительный результат от применения услуг аутсорсинга, 16 % респондентов считают, что результат от применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями отсутствует, и 30 % экспертов выделяют отрицательный результат от применения услуг аутсорсинга.

Стоит отметить, что отрицательное отношение к применению услуг аутсорсинга наряду с выделением отрицательного результата от применения услуг аутсорсинга отмечал в большей степени менеджмент региональных гостиничных предприятий.

В связи с этим в вопросе применения услуг аутсорсинга отечественными гостиничными предприятиями стоит отдельно рассмотреть практику применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями в регионах и в крупных городах России – лидерах гостиничного рынка, таких как Москва, Санкт-Петербург, Сочи.

Отношение к применению услуг аутсорсинга у менеджмента региональных гостиничных предприятий и менеджмента гостиничных предприятий в крупных городах России полностью противоположное.

Согласно опросу менеджмента гостиничных предприятий, осуществляющих услуги в регионах России, можно сделать вывод, что услуги аутсорсинга там практически не применяются. Менеджмент региональных гостиничных предприятий имеет либо неопределенное представление об услугах аутсорсинга, либо имеют резко отрицательное к нему отношение из-за полученного негативного опыта.

Такое положение дел обусловлено, прежде всего, отсутствием специализированных аутсорсинговых компаний, предоставляющих услуги для гостиничного бизнеса в регионах России.

Как правило, при нехватке персонала службы хаускипинга менеджмент региональных гостиничных предприятий обращается в аутсорсинговые региональные компании, занимающиеся клинингом. Персонал, предоставленный такой аутсорсинговой компанией, не подготовлен и не обучен для осуществления уборки номеров в гостиничных предприятиях, у него отсутствует понимание специфики и стандартов уборки, что напрямую сказывается на качестве предоставляемых услуг и эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием в целом.

Менеджмент региональных гостиничных предприятий также отмечает сложность взаимодействия с аутсорсинговым персоналом. Согласно стандартному аутсорсинговому договору, временный персонал подчиняется менеджменту аутсорсинговой компании, а не менеджменту гостиничных предприятий. В связи с этим, а также из-за низкой культуры взаимодействия и профессиональной подготовки персонала аутсорсинговой региональной компании возникают проблемы, связанные с игнорированием прямых указаний, исходящих от менеджмента гостиничных предприятий, и удлинением цепочки реагирования аутсорсингового персонала на указания менеджмента гостиничных предприятий.

Кроме того, менеджмент региональных гостиничных предприятий часто

отмечает сложность работы каждый раз с новым персоналом аутсорсинговой компании по причине отсутствия постоянного персонала у аутсорсинговых компаний, наличие фактов воровства со стороны этого персонала, недоброжелательного отношения к гостям гостиничного предприятия, наличие психологической настроенности аутсорсингового персонала на некачественное исполнение своих обязанностей, вызванной временным пребыванием в гостиничном предприятии.

Таким образом, можно выделить следующие причины, которые явились основанием сложившегося у менеджмента региональных гостиничных предприятий отрицательного отношения к применению услуг аутсорсинга и низкой эффективности применения услуг аутсорсинга региональными гостиничными предприятиями в целом:

- отсутствие специализированных аутсорсинговых компаний, предоставляющих услуги для гостиничного бизнеса во многих регионах России;
- отсутствие понимания специфики и стандартов уборки номеров в гостиничных предприятиях у аутсорсингового персонала;
- игнорирование аутсорсинговым персоналом прямых указаний, исходящих от менеджмента гостиничных предприятий;
- удлинение цепочки реагирования аутсорсинговым персоналом на указания менеджмента гостиничных предприятий;
- отсутствие постоянного персонала у аутсорсинговых компаний;
- наличие воровства имущества гостиничных предприятий со стороны аутсорсингового персонала;
- недоброжелательное отношение к посетителям гостиничных предприятий со стороны аутсорсингового персонала;
- наличие психологической настроенности аутсорсингового персонала на некачественное исполнение своих обязанностей.

Что касается практики применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями в крупных городах России – лидерах гостиничного рынка, таких как Москва, Санкт-Петербург, Сочи, то можно говорить о наличии в основном

положительного отношения со стороны менеджмента гостиничных предприятий к данному виду услуг, которое находит свое отражение в увеличении спроса на услуги аутсорсинга. Так, по оценке аутсорсинговой компании F5 Service, специализирующейся на предоставлении аутсорсинговых услуг гостиничным предприятиям, спрос на услуги аутсорсинга за последние три года вырос примерно в три раза. Прежде всего, стоит отметить, что все крупные международные сети гостиничных предприятий, осуществляющие свою деятельность в крупных городах России, применяют услуги аутсорсинга давно и на постоянной основе.

Ниже приведены результаты анкетирования менеджмента гостиничных предприятий по вопросам бизнес-процессов, подлежащих передаче аутсорсинговым компаниям, и используемых видах услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

Распределение ответов экспертов на вопрос: «Для каких бизнес-процессов гостиничное предприятие применяет услуги аутсорсинга?» представлено на рисунке 14.

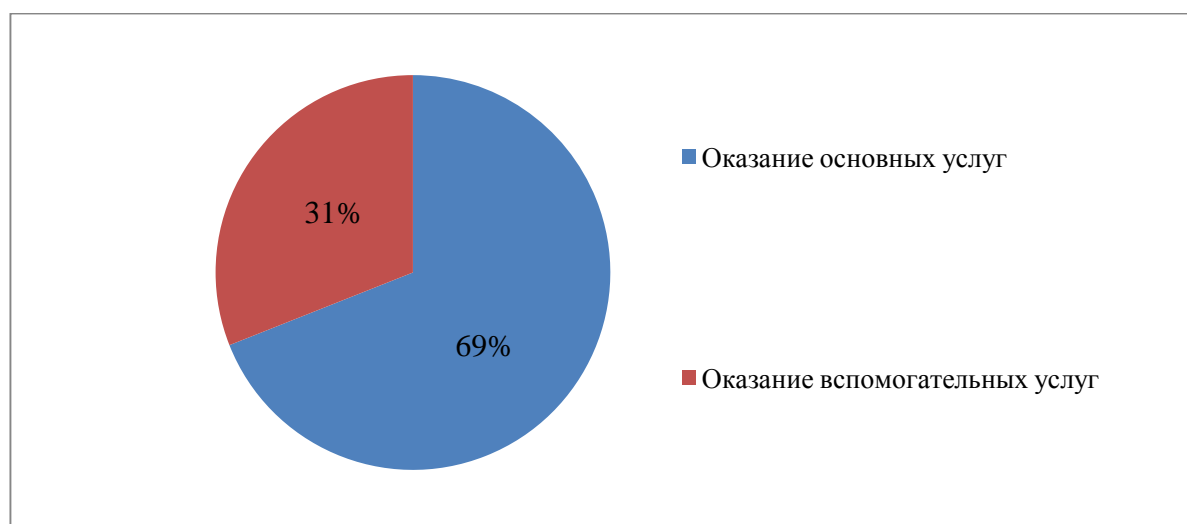


Рисунок 14 – Распределение ответов опрошенных экспертов – специалистов гостиничного бизнеса на вопрос: «Для каких бизнес-процессов гостиничное предприятие применяет услуги аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

Согласно полученным результатам опроса, отраженным на рисунке 14, 69 %

экспертов отметили, что чаще всего используются услуги аутсорсинга гостиничными предприятиями для оказания основных услуг (услуги размещения и питания). Для оказания вспомогательных услуг (услуги структурных подразделений и техническому обеспечению работы гостиничного предприятия) услуги аутсорсинга применяются реже (так ответило 31 % респондентов).

Также в рамках анкетирования был задан вопрос о том, какой вид услуг аутсорсинга по степени разделения ответственности и рисков между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компании чаще всего используется. Распределение ответов экспертов на данный вопрос представлен на рисунке 15.

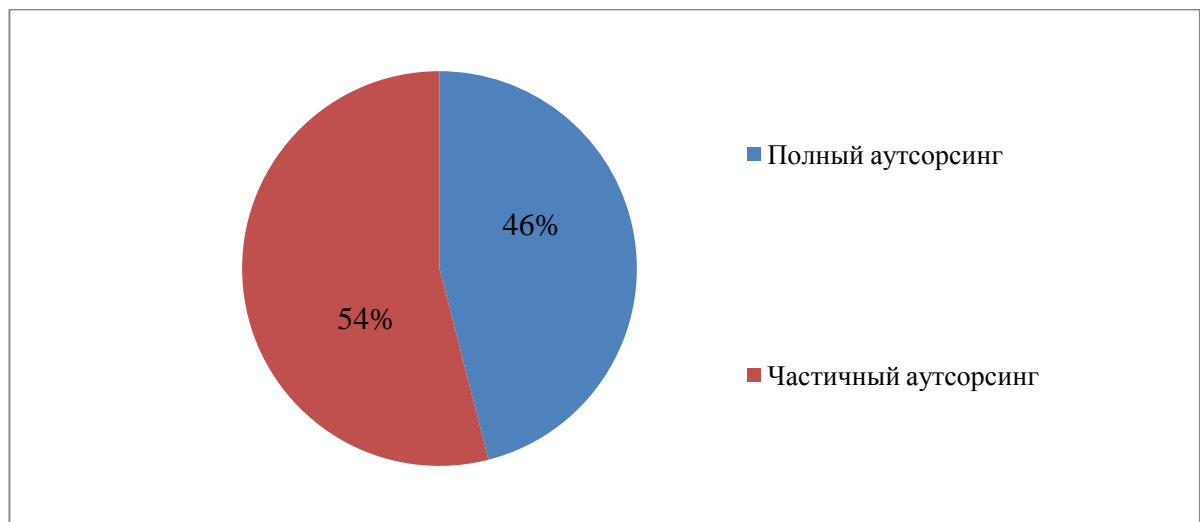


Рисунок 15 – Распределение ответов опрошенных экспертов специалистов гостиничного бизнеса на вопрос: «Какой вид услуг аутсорсинга по степени разделения ответственности и рисков между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компании чаще всего применяется?»

Источник: составлено автором

По результатам опроса можно сделать вывод о том, что чаще всего применяется частичный вид аутсорсинга (так ответили 54 % респондентов). Полный аутсорсинг применяет 46 % представителей менеджмента отечественных гостиничных предприятий. По мнению автора диссертационного исследования, такое распределение ответов отражает, прежде всего, желание менеджмента гостиничных предприятий не полностью зависеть от аутсорсинговой компании.



На рынке аутсорсинговых компаний, предоставляющих специализированные услуги аутсорсинга гостиничным предприятиям, можно выделить четыре профессиональные компании: ГК "F5 Service", RocketService, Dako Professional Team, AGOTEL Первая хаускипинговая компания (таблица 10).

Таблица 10 – Наиболее известные аутсорсинговые компании, предоставляющие специализированные услуги гостиничному бизнесу

Название	Характеристика	Контактная информация
ГК "F5 Service"	ГК "F5 Service" более 10 лет назад вышла на российский рынок. Ведущий партнер - немецкая компания F5 GmbH, которая более 40 лет предоставляет гостиничным предприятиям и ресторанам в Западной Европе услуги аутсорсинга в сфере сервиса и чистоты. ГК "F5 Service" работает с 95 % ведущих международных сетевых гостиничных предприятий.	Адрес: г. Москва, ул. Валовая, д.8, стр.1. Тел.: +7 (495) 641-70-80 E-mail: info@f5service.ru
RocketService	Компания RocketService на рынке гостиничных услуг с 2014 года. Предоставляет услуги аутсорсинга по обслуживанию ресторанов, сетевых кафе, гостиничных предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и Сочи.	Адрес: г. Москва, шоссе Энтузиастов, дом 31, этаж 2. Тел.: +7 800 707 87 58 E-mail: info@rocket-service.com
Dako Professional Team	В течение 12 лет компания Dako Professional Team предоставляет услуги аутсорсинга для бизнеса, в том числе гостиничного бизнеса, в Центральной Европе и России.	Адрес: г. Москва, Нововладыкинский проезд, д.8, к.4 Тел: +7 (499) 903-40-69 E-mail: msk@dako-pt.com
AGOTEL Первая хаускипинговая компания	Компания AGOTEL Первая хаускипинговая компания 10 лет на рынке в сфере гостиничного бизнеса. Специализируется на предоставлении услуг аутсорсинга гостиничным предприятиям, ресторанам, кафе.	Адрес: г. Москва, Ленинская слобода, дом 19. Тел.: +7 495 269 39 78 E-mail: mail@agotel.ru

Источник: составлено автором [на основании материалов 81; 82; 83; 84]

Данные компании оказывают услуги аутсорсинга гостиничным предприятиям по международным стандартам. Так, аутсорсинговая компания ГК "F5 Service" гарантирует вывод нового сотрудника на объект в течение трех часов, если гостиничное предприятие находится в черте города, и в течение пяти – семи

часов – в гостиничное предприятие за пределами МКАД<sup>1</sup>. Аутсорсинговые компании осуществляют отбор персонала; организуют обучение персонала, учитывая специфику каждого конкретного гостиничного предприятия; проводят стажировку персонала и осуществляют непосредственный контроль за процессом предоставления услуг аутсорсинга в рамках аутсорсингового договора.

Практика работы с аутсорсинговыми компаниями России показывает, что аутсорсинговый договор чаще всего заключается на год с возможностью дальнейшей пролонгацией. Стоит отметить, что не существует единого типового договора или единой стоимости аутсорсинговых услуг для гостиничных предприятий, поскольку потребности гостиничных предприятий разные, почасовые ставки работы штатных сотрудников у каждого гостиничного предприятия разные, следовательно, договор на оказание услуг аутсорсинга создается на основе каждого конкретного гостиничного предприятия, с конкретным заданием и расчетом стоимости.

Следует подчеркнуть, что помимо оказания гостиничным предприятиям услуг аутсорсинга по бизнес-процессам, данные аутсорсинговые компании также предоставляют услуги в аутсорсинге материального обеспечения, работая с ведущими поставщиками химии, профессионального инвентаря и техники.

Далее рассмотрим практику применения услуг аутсорсинга на примере конкретных российских гостиничных предприятий, находящихся на разных этапах жизненного цикла. В качестве объектов исследования были взяты гостиницы без категории, 3\* и 5\*. Для начала приведем краткое описание каждого анализируемого гостиничного предприятия. Вывод о том, к какому этапу ЖЦО по теории Д. Миллера и П. Фризена отнесено каждое гостиничное предприятие, был сделан на основании анализа полученной информации от гостиничных предприятий по критериям, приведенным в Приложении Г.

Гостиничное предприятие «Чепош парк» (без категории). Номерной фонд

---

<sup>1</sup> Эволюция аутсорсинга – от аренды персонала к получению услуги. Новые возможности для отеля – меньшие трудозатраты, лучшая управляемость, большая выгода [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <https://hotelier.pro/housekeeping/item/2316-f5service/> (дата обращения: 10.10.2020).

гостиничного предприятия представлен 12 номерами в зимнее время и 17 номерами – в летнее. Гостиничное предприятие расположено в сосновом бору площадью 40 гектаров на берегу Катуня в горах Алтая. Применяя классификацию теории жизненного цикла организации Д. Миллера и П. Фризена, можно сделать вывод о том, что гостиничное предприятие «Чепош парк» находится на этапе «Создание».

Гостиничное предприятие «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» (в настоящее время – «МИРРОС Отель Москва Кремль») (категория 3\*). Данное гостиничное предприятие входит в динамично развивающуюся молодую сеть гостиничных предприятий среднего ценового сегмента. Дата основания гостиничного предприятия – январь 2015 года. Имеет 46 комфортных номеров различных категорий. Находится в историческом особняке XIX века в центре Москвы на улице Моховая. Применяя классификацию теории жизненного цикла организации Д. Миллера и П. Фризена, гостиничное предприятие «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» было отнесено на этап «Рост».

Гостиничное предприятие «Априори» (категория 3\*). Данное гостиничное предприятие начало принимать гостей в 2011 году. В марте 2017 года была произведена реконструкция. Гостиничное предприятие представляет собой четырехэтажное здание с 15 номерами разной категории. Расположено на первой береговой линии моря города Зеленоградск Калининградской области. Согласно теории ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена, был сделан вывод, что гостиничное предприятие «Априори» находится на этапе «Зрелость».

Гостиничное предприятие «Sheraton Палас Москва» (категория 5\*). Год основания 1998. Данное гостиничное предприятие входит в корпорацию Marriott International. Имеет 8 этажей. Номерной фонд представлен 193 номерами, 24 люксами, также есть 6 конференц-залов, общей площадью 961 м<sup>2</sup>. Гостиничное предприятие расположено на улице Тверская-Ямская в непосредственной близости от Кремля, Красной площади и других исторических достопримечательностей Москвы. Согласно теории ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена, был сделан вывод, что гостиничное предприятие «Sheraton Палас

Москва» находится на этапе «Зрелость».

Гостиничное предприятие «Царьград» (категория 5\*). Имеет большой номерной фонд типов стандарт, полулюкс, люкс, романтический люкс, коттеджи. Также есть 13 конференц-залов. Находится на берегу реки Оки в непосредственной близости от Приокско-Террасного заповедника. Применяя классификацию теории ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена, можно сделать вывод о том, что гостиничное предприятие «Царьград» находится на этапе «Упадок».

Следует подчеркнуть, что данный выбор гостиничных предприятий обусловлен целью демонстрации гостиничных предприятий различных категорий, расположенных в различных регионах России, которые применяют услуги аутсорсинга в своей деятельности. Факторами выбора данных гостиничных предприятий стали, во-первых, применение услуг аутсорсинга, во-вторых, нахождение гостиничных предприятий на том или ином этапе ЖЦО согласно теории Д. Миллера и П. Фризена. Кроме того, следует отметить, что в данной работе не производится сравнение гостиничных предприятий между собой, сравнение производится в рамках каждого конкретного гостиничного предприятия по двум вариантам – с применением услуг аутсорсинга и без.

В таблице 11 представлены модели применения услуг аутсорсинга данными гостиничными предприятиями, которые находятся на разных этапах жизненного цикла. Согласно таблице 11, услуги аутсорсинга активнее всего применяются гостиничным предприятием «Sheraton Палас Москва», входящей в ведущую компанию в сфере гостиничного бизнеса Marriott International. По мнению автора диссертационного исследования, такое положение дел обусловлено, прежде всего, финансовыми возможностями и размерами данной сети гостиничных предприятий, которая представлена по всему миру. Все бизнес-процессы гостиничного предприятия стандартизированы и переданы на исполнение аутсорсинговым компаниям – лучшим исполнителям в той или иной области, что обеспечивает высокую степень эффективности использования услуг аутсорсинга.

Таблица 11 – Модели применения услуг аутсорсинга гостиничными

предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий

Этап ЖЦО	Название гостиничного предприятия	Расположение гостиничного предприятия	Применяемые услуги аутсорсинга	Практика применения услуг аутсорсинга в данном гостиничном предприятии
1.Создание	Чепош парк	Чемальский район Республики Алтай на 10-м километре Чемальского тракта за селом Чепош  Официальный сайт: <a href="http://cheposhpark.com/">http://cheposhpark.com/</a>	Для вспомогательного бизнес-процесса гостиничного предприятия: ведение бухгалтерского учета (полный вид услуг аутсорсинга).	Услуги аутсорсинга применяются только для осуществления специализированной бухгалтерской поддержки деятельности гостиничного предприятия, остальные бизнес-процессы выполняются собственными силами гостиничного предприятия.
2.Рост	Veliy Hotel Mokhovaya Moscow	г. Москва, ул. Моховая, 10, с.1  Официальный сайт: <a href="http://www.veliy-hotels.com">http://www.veliy-hotels.com</a>	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда (частичный вид услуг аутсорсинга).	Услуги аутсорсинга применяются для оказания основной услуги гостиничного предприятия, связанной с размещением гостей – уборка номерного фонда горничными. У гостиничного предприятия есть свой штат горничных, горничный персонал аутсорсинговой компании подключается при пиковых нагрузках номерного фонда гостиничного предприятия
3.Зрелость	Априори	Калининградская область, г. Зеленоградск, ул. Гагарина, 24а  Официальный сайт: <a href="https://apriorihotel.ru">https://apriorihotel.ru</a>	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда (полный вид услуг аутсорсинга).  Для вспомогательного бизнес-процесса гостиничного предприятия: ведение бухгалтерского учета (полный вид услуг аутсорсинга).	Услуги аутсорсинга применяются как для основных, так и для вспомогательных услуг. Собственного штата сотрудников бухгалтерии и горничных гостиничное предприятие не имеет.

Этап ЖЦО	Название гостиничного предприятия	Расположение гостиничного предприятия	Применяемые услуги аутсорсинга	Практика применения услуг аутсорсинга в данном гостиничном предприятии
3. Зрелость	Sheraton Палас Москва	г. Москва, ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 19 Официальный сайт: <a href="https://www.marriott.com/hotels/travel/mowsi-sheraton-palace-hotel-moscow">https://www.marriott.com/hotels/travel/mowsi-sheraton-palace-hotel-moscow</a>	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда и материальному обеспечению (полный вид услуг аутсорсинга). Для вспомогательных бизнес-процессов гостиничного предприятия: ведение бухгалтерского учета, юридическая и информационная поддержка, маркетинговая служба, техническое обеспечение работы гостиничного предприятия (полный вид услуг аутсорсинга).	Почти все бизнес-процессы по оказанию основных и дополнительных услуг осуществляются с подключением аутсорсинговых компаний.
4. Упадок	Царьград	Московская область, Серпуховский район, дер. Спас-Тешилово, д.3  Официальный сайт: <a href="https://www.tzargrad.ru/">https://www.tzargrad.ru/</a>	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда (частичный вид услуг аутсорсинга).	Услуги аутсорсинга применяется для уборки номерного фонда гостиничного предприятия. Подключение аутсорсингового персонала горничных происходит при необходимости.

Источник: составлено автором

Услуги аутсорсинга, не связанные с основной деятельностью гостиничного предприятия – с услугами по размещению и питанию гостей, применяются гостиничным предприятием «Чепош парк». Это молодое гостиничное предприятие, находящееся на стадии формирования первоначальной структуры, имеющее ограниченность ресурсов и большую зависимость от конъюнктуры рынка, поэтому все основные и вспомогательные бизнес-процессы осуществляются собственными силами гостиничного предприятия.

Автор пришел к выводу, что применение услуг аутсорсинга данным

гостиничным предприятием связано с необходимостью в специалистах определенной квалификации в сфере бухгалтерского учета.

Гостиничное предприятие «Априори», имеющее устойчивое положение на рынке гостиничных услуг, применяет услуги аутсорсинга для ведения бухгалтерского учета и обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда.

Гостиничные предприятия «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» и «Царьград» применяют услуги аутсорсинга для обеспечения задач по уборке номерного фонда наряду с собственным штатом горничных. Однако, стоит отметить, что «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» находится на стадии количественного роста объема реализации гостиничных услуг и основных параметров гостиничного предприятия, в то время как гостиничное предприятие «Царьград» испытывает ухудшение основных показателей своей деятельности. Можно сделать вывод, что услуги аутсорсинга в случае применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» применяются с целью обеспечения необходимого уровня качества услуг при пиковых нагрузках гостиничного предприятия, поскольку гостиничное предприятие испытывает бурное развитие. Применение же услуг аутсорсинга гостиничным предприятием «Царьград» осуществляется неэффективно.

Необходимо провести анализ деятельности гостиничного предприятия, выявить причины ухудшения показателей и выбрать соответствующие методы и инструменты. Одним из вариантов выхода из сложившейся ситуации может быть более широкое применение услуг аутсорсинга, отказ от собственного штата сотрудников. С целью оптимизации расходов могут быть применены услуги аутсорсинга для основных и вспомогательных бизнес-процессов гостиничного предприятия не на частичной, а на полной основе.

Однако процесс применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями сопровождается возникновением различного рода проблем, которые будут рассмотрены далее.

### **2.3 Организационно-экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга**

Вопросу изучения проблем при использовании услуг аутсорсинга организациями различных сфер бизнеса, в том числе гостиничного бизнеса, посвящено много научных исследований. Авторы [39, с.10–11; 96; 105, с.63–69; 140, с. 11] исследований вместе с преимуществами, которые приносят услуги аутсорсинга, выделяют проблемы, связанные с его применением, используя такие понятия как: «слабые стороны», «недостатки» и «риски».

Прежде всего, необходимо отметить, что услуги аутсорсинга могут быть использованы только в гостиничных предприятиях с процессным управлением. Обращаясь за услугами аутсорсинга, менеджменту гостиничных предприятий необходимо не только принять эффективное решение в вопросе определения бизнес-процессов, подлежащих на аутсорсинг, но также четко представить данный бизнес-процесс – он должен быть понятен, измерим и стандартизирован. Четкое, измеримое, стандартизированное задание нивелирует проблемы с определением требований, которые должны быть предъявлены к аутсорсинговым компаниям, а также с расчетом стоимости выполнения такого процесса и обеспечит необходимый контроль за качеством его исполнения. Но не ко всем стандартизированным бизнес-процессам могут быть применены услуги аутсорсинга. Необходимо избегать потери знаний, поэтому передача стратегически важных бизнес-процессов аутсорсинговым компаниям недопустима или можно прибегнуть к патентной защите.

Таким образом, можно выделить следующие факторы, препятствующие переходу гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга [65, с. 49-52]:

- отсутствие процессного управления в гостиничных предприятиях;



- отсутствие полной информации о передаваемом аутсорсинговым компаниям бизнес-процессе гостиничных предприятий;
- отсутствие установленных стандартов в передаваемом аутсорсинговым компаниям бизнес-процессе гостиничных предприятий;
- стратегическая важность передаваемого аутсорсинговым компаниям бизнес-процесса гостиничных предприятий.

Исследовав данную ситуацию, можно сделать вывод, что ключевым фактором успеха использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга является анализ и оценка потенциальных проблем, которые возникают при переходе на аутсорсинг [112, с. 99]. Как правило, менеджмент гостиничных предприятий формально подходит к этому вопросу и как следствие не имеет четкого представления об изменяющейся структуре проблем, которые были до перехода к использованию услуг аутсорсинга и стали характерны после перехода к их применению. Сложившаяся ситуация приводит к снижению готовности менеджмента гостиничных предприятий к оперативному вмешательству при возникновении негативных ситуаций и к невозможности минимизирования нежелательных последствий, вызванных применением услуг аутсорсинга. Это ведет к потере ожидаемых потенциальных выгод и преимуществ, которые присущи услугам аутсорсинга.

В процессе применения услуг аутсорсинга гостиничное предприятие всегда тесно взаимодействует с аутсорсинговой компанией, предоставляющей данные услуги. Таким образом, можно выделить три основные группы проблем, возникающих при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга (рисунок 16):

1. Проблемы, связанные с организацией информационной, правовой, консультационной поддержки по оказанию услуг аутсорсинга и гостиничных услуг (внешняя среда косвенного воздействия).

2. Проблемы, связанные с экономическими факторами (конъюнктура рынка услуг аутсорсинга) и с управлением аутсорсинговой компанией процессом оказания услуг аутсорсинга (внешняя среда прямого воздействия).

3. Проблемы, связанные с управлением менеджментом гостиничных предприятий процессом применения услуг аутсорсинга (внутренняя среда).

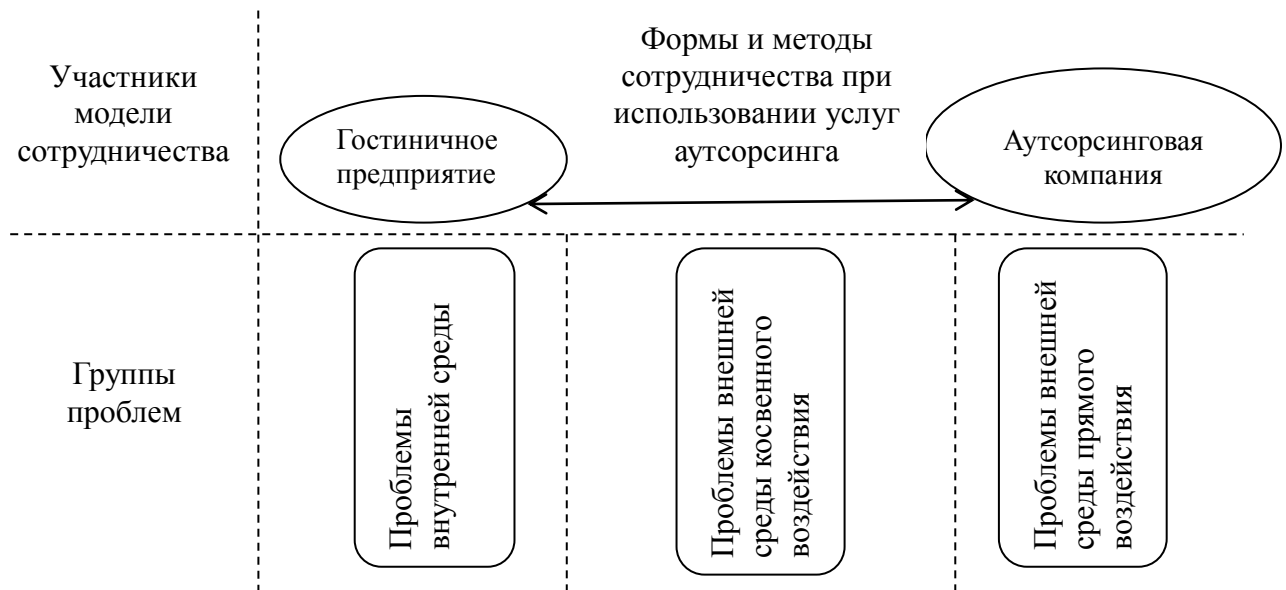


Рисунок 16 – Группы проблем, возникающие при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим, какие именно проблемы характерны для каждой из трех групп проблем, возникающих при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

На основе анализа научной литературы автор диссертационного исследования пришел к выводу, что к проблемам внешней среды косвенного воздействия, оказывающие влияние на эффективность использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, относятся:

- проблема устаревания технологической базы при заключении аутсорсингового договора на длительный срок;
- проблема политических или законодательных изменений, не учтенных в аутсорсинговом договоре при заключении;
- проблема отсутствия возможности оперативного изменения аутсорсинговых услуг при непредвиденных обстоятельствах.

Исходя из приведенных проблем, связанных с законодательством по

оказанию услуг аутсорсинга и гостиничных услуг, можно сделать вывод о том, что гостиничные предприятия, применяя услуги аутсорсинга, должны ответственно подойти к составлению аутсорсингового договора, чтобы минимизировать потенциальные проблемы по устареванию технологической базы аутсорсинговых компаний и иметь соответствующую оговорку на случай политических и законодательных изменений.

На основе анализа практического опыта использования услуг аутсорсинга в гостиничных предприятиях автором исследования были выделены следующие проблемы внешней среды прямого воздействия, оказывающие влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, связанные с аутсорсинговыми компаниями, предоставляющие специализированные услуги для гостиничного бизнеса [12, с.123–124; 21, с. 175–180]:

- проблема зависимости гостиничных предприятий от аутсорсинговых компаний;
- проблема несоблюдения положений договора аутсорсинговыми компаниями;
- проблема финансовой нестабильности или банкротства аутсорсинговых компаний;
- проблема недостаточного уровня развития региональных аутсорсинговых компаний, предоставляющих гостиничные услуги;
- проблема надежности аутсорсинговых компаний, предоставляющих гостиничные услуги;
- проблема недостаточного учета специфики деятельности гостиничных услуг со стороны аутсорсинговых компаний;
- проблема нарушения персоналом аутсорсинговых компаний организационного режима предоставления гостиничных услуг;
- проблема неэффективного управления процессом предоставления услуг аутсорсинга гостиничным предприятиям со стороны аутсорсинговых компаний;
- проблема низкой квалификации персонала аутсорсинговых компаний;

– проблема надежности персонала аутсорсинговых компаний – угроза невыхода на работу, совершение краж, порча имущества и т.д.;

– проблема утечки коммерческой информации и нарушения принципов конфиденциальности и безопасности при включении персонала аутсорсинговых компаний в работу гостиничных предприятий.

Несмотря на то, что одним из важнейших принципов использования услуг аутсорсинга является привлечение аутсорсинговых компаний, имеющих лучшие компетенции, чем они развиты внутри гостиничных предприятий-заказчиков услуг аутсорсинга, существует риск привлечения недобросовестных партнеров [121, с. 70– 78]. В обязанности аутсорсинговых компаний входит организация процесса, контроль за соблюдением всех необходимых норм и правил при осуществлении работ персоналом аутсорсинговых компаний. Аутсорсинговые компании несут убытки за ненадлежащее исполнение своими сотрудниками обязанностей – за порчу оборудования, невыхода на работу, срывов сроков, невыполнение плана и др. В связи с этим крайне важным моментом в вопросе эффективного сотрудничества гостиничных предприятий и аутсорсинговых компаний становится выбор аутсорсингового партнера [113, с. 195].

С целью минимизирования проблем недобросовестности аутсорсинговых компаний менеджменту гостиничных предприятий необходимо проводить мониторинг аутсорсинговых компаний, заключать строгие контракты, которые исключают двойное толкование, а также проводить поощряющие программы для аутсорсинговых компаний, с которыми заключены договоры [123, с. 26].

В рамках диссертационного исследования далее будут более подробно рассмотрены проблемы, которые могут быть подчинены управлению со стороны менеджмента гостиничных предприятий, т.е. проблемы внутренней среды гостиничных предприятий. По характеру возникновения их можно разделить на социально-экономические и организационные.

К основным организационным проблемам внутренней среды гостиничных предприятий, оказывающих влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, автором диссертационного

исследования были отнесены:

- проблема выбора менеджментом гостиничных предприятий аутсорсинговой компании;
- проблема контроля и организации передачи менеджментом гостиничных предприятий бизнес-процессов аутсорсинговой компании;
- проблема демотивации штатного персонала гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга [111].

Автором было проведено анкетирование менеджмента региональных и столичных отечественных гостиничных предприятий, и экспертов государственной системы классификации гостиничных предприятий о проблемах и направлениях деятельности по развитию рынка услуг аутсорсинга, оказываемых гостиничным предприятиям.

Распределение ответов экспертов в результате анкетирования на вопрос: «С какими организационными проблемами столкнулось гостиничное предприятие в процессе применения услуг аутсорсинга?» представлено на рисунке 17.

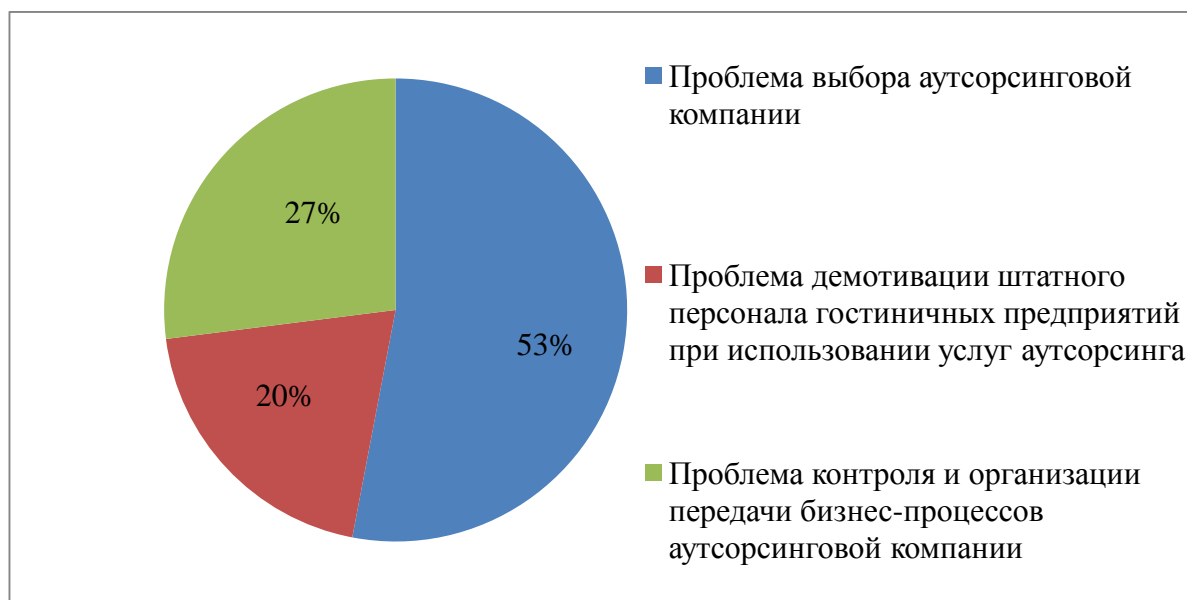


Рисунок 17 – Распределение ответов опрошенных экспертов-специалистов гостиничного бизнеса на вопрос: «С какими организационными проблемами столкнулось гостиничное предприятие в процессе применения услуг аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

Согласно полученным результатам опроса более половины экспертов (53 %) выделяют проблему выбора аутсорсинговой компании ввиду малого количества аутсорсинговых компаний, предоставляющих специализированные услуги гостиничному бизнесу. Следующей по значимости организационной проблемой, с которой сталкивается гостиничное предприятие в процессе применения услуг аутсорсинга, по мнению экспертов (так считают 27 % респондентов) является проблема контроля и организации передачи бизнес-процессов аутсорсинговой компании. Далее выделяют проблему демотивации штатного персонала гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга (так ответили 20 % респондентов).

На основе полученных результатов опроса экспертов и анализа состояния использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга были выделены и обоснованы организационные проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные организационные проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, и направления деятельности по их устранению

Формулировка проблем	Описание проблем	Направления деятельности по их устранению
Малое количество аутсорсинговых компаний, специализирующихся на предоставлении услуг аутсорсинга гостиничному бизнесу	На сегодняшний день на рынке аутсорсинговых компаний, предоставляющих специализированные услуги аутсорсинга гостиничным предприятиям, можно выделить сравнительно небольшое количество специализированных компаний, работающих в крупных городах России. В регионах России таких специализированных аутсорсинговых компаний для гостиничного бизнеса нет.	Необходимо увеличение количества аутсорсинговых компаний, специализирующихся на оказании услуг аутсорсинга гостиничным предприятиям, в регионах и крупных городах России. Инициативу в этом вопросе может взять на себя какое-либо сообщество, имеющее отношение к гостиничному бизнесу России, например, некоммерческое партнерство «Первый Клуб Профессионалов Гостеприимства» с целью популяризации, освещения и привлечения внимания со стороны действующих аутсорсинговых компаний к данной проблеме в рамках проводимых мероприятий, конференций и семинаров.

Формулировка проблем	Описание проблем	Направления деятельности по их устранению
Низкий уровень компетенций менеджмента гостиничных предприятий в вопросах контроля и организации передачи бизнес-процессов аутсорсинговой компании	В настоящее время гостиничные предприятия, использующие услуги аутсорсинга, организуют передачу бизнес-процессов аутсорсинговой компании в соответствие со знаниями и компетенциями менеджмента гостиничных предприятий. Как правило, при организации передачи бизнес-процесса менеджмент гостиничных предприятий ориентируется на опыт, полученный при поручении работ подрядной организации, не учитывая при этом специфику аутсорсинговых отношений, при которых деятельность аутсорсинговой компании становится элементом стратегии управления деятельности гостиничного предприятия-заказчика услуг аутсорсинга.	Рекомендуется создать единый реестр экспертов, работающих в организациях, оказывающих услуги в предоставлении аутсорсинговых услуг в сфере гостиничного бизнеса, которых можно привлекать для организации передачи бизнес-процессов аутсорсинговой компании.
Низкий уровень мотивации сотрудников гостиничных предприятий при применении аутсорсинга	Использование услуг аутсорсинга предполагает передачу бизнес-процесса аутсорсинговой компании с последующим отказом от выполнения данного процесса силами персонала гостиничного предприятия, что влечет за собой сокращение штатных сотрудников, задействованных в этом процессе. Кроме того, снижение мотивации штатных сотрудников гостиничных предприятий связано с необходимостью взаимодействия с персоналом аутсорсинговой компании, состав которого может меняться.	Рекомендуется организовать курс тренингов для штатных сотрудников гостиничных предприятий с целью адаптации к условиям работы в процессе аутсорсингового взаимодействия с персоналом аутсорсинговой компании. Инициативу в этом вопросе может взять на себя аутсорсинговая компания, работающая в сфере гостиничного бизнеса (например, ГК "F5 Service") в сотрудничестве с гостиничными предприятиями, применяющими услуги аутсорсинга.

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 12, организационные проблемы, возникающие при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, а именно: проблема малого количества аутсорсинговых компаний, предоставляющих специализированные услуги аутсорсинга гостиничному бизнесу; проблема

низкого уровня компетенций у менеджмента гостиничных предприятий в контроле и организации передачи бизнес-процессов аутсорсинговой компании; проблема низкого уровня мотивации штатных сотрудников гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга требуют направленной деятельности по их устранению.

Далее в диссертационном исследовании будут сформулированы направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга. Однако перед этим рассмотрим экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга. К основным экономическим проблемам внутренней среды гостиничных предприятий, оказывающих влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, можно отнести проблему оценки менеджментом гостиничных предприятий эффективности применения услуг аутсорсинга [119, с. 88–93] (таблица 13).

Таблица 13 – Основные экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, и направления деятельности по их устранению

Формулировка проблем	Описание проблем	Направления деятельности по их устранению
Отсутствует единое методическое обеспечение по оценке эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.	Решение о переходе гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга, а также эффективности его использования в деятельности принимается менеджментом гостиничных предприятий на основе анализа выбранных экономических показателей. Существуют риски получения некорректных результатов ввиду неправильного расчета показателей и неполноты применяемых показателей.	Рекомендуется разработать единую методику по оценке эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга. Инициативу в этом вопросе может взять на себя какое-либо образовательное учреждение высшего профессионального образования, занимающееся подготовкой кадров в сфере гостиничного бизнеса, при поддержке и стимулировании гостиничных предприятий и их объединений, заинтересованных или применяющих услуги аутсорсинга.

Источник: составлено автором



Как видно из таблицы 13 главной экономической проблемой применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями является отсутствие единого методологического обеспечения, предназначенного для принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных решений о целесообразности перехода к применению услуг аутсорсинга и о продолжении применения услуг аутсорсинга в деятельности гостиничных предприятий.

Автором данного исследования был проведен анализ существующих методик по оценке эффекта от применения услуг аутсорсинга для гостиничного бизнеса, по результатам которого можно выделить следующие проблемы:

- ограниченное количество исследований, посвященных изучению вопроса оценки эффекта от применения услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий;
- отсутствие всесторонней оценки эффекта, получаемого в результате применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

Авторы [57, 90, 140], занимающиеся исследованиями о применении услуг аутсорсинга в гостиничной индустрии, уделяют большее внимание изучению организационно-экономических отношений, возникающих при применении услуг аутсорсинга, нежели вопросам изучения получаемого эффекта от его применения для гостиничных предприятий.

Однако существует множество научных работ, посвященных поиску методов оценки эффекта от применения услуг аутсорсинга в других сферах бизнеса.

Можно выделить следующие особенности существующих методик [15, с. 49–54; 18, с. 244–248; 22, с. 2–9; 51, с. 37–48; 71, с. 117–120; 86, с. 71–72]:

- интерес к данной теме со стороны различных видов деятельности (геология, IT-сфера, рынок телекоммуникаций, Вооруженные силы РФ и др.), что подтверждает ее востребованность;
- все методики построены на принципе сравнения затрат, получаемые в результате передачи бизнес-процесса аутсорсинговой компании, с одной стороны, и выполнения бизнес-процесса своими силами, с другой.

Положительной стороной в методиках является многовариативность

показателей, используемых в методиках в зависимости от специфики бизнеса, что позволяет применять различные способы в оценке эффекта от применения услуг аутсорсинга.

Среди «узких мест» в методиках можно выделить следующие [15, с. 49–54; 32, с. 43–53; 64, с. 88–92; 71, с. 117–120]:

- оценка, как правило, только одного типа эффекта от применения услуг аутсорсинга – экономического эффекта;

- уклон на расчет финансовой составляющей эффекта от использования услуг аутсорсинга без оценки других последствий перехода к применению услуг аутсорсинга;

- проблема компенсации в получаемых результатах – уменьшение значения одного или нескольких показателей может быть компенсировано повышением значения других показателей, что влечет за собой риск ухудшения стратегически важных для компании показателей при положительном суммарном эффекте от применения услуг аутсорсинга;

- проблема адаптации методик в зависимости от специфики бизнеса путем корректировки показателей;

- применение нескольких методик анализа и оценки в отсутствие универсальной методики;

- большие затраты ресурсов в случае методик с проведением экспертных оценок.

Таким образом, можно сделать вывод, что, в настоящее время, несмотря на широкое распространение услуг аутсорсинга в российской бизнес среде, изучению вопроса оценки эффекта, а, соответственно, и эффективности от его применения для гостиничного бизнеса уделено мало внимания [127, с. 149–157]. В существующих методиках по оценке эффекта от применения услуг аутсорсинга для других сфер бизнеса есть существенные недостатки, которые искажают полученные результаты и могут повлечь за собой ошибки в решениях по вопросам применения услуг аутсорсинга. Поэтому важной становится разработка методического инструментария для принятия менеджментами гостиничных

предприятий обоснованных экономических решений в применении услуг аутсорсинга.

На основе выделенных организационно-экономических проблем при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга были сформулированы направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга (рисунок 18).

Направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга	
Организационные меры совершенствования взаимодействия гостиничных предприятий и аутсорсинговых компаний	Организация информационной, правовой, консультационной поддержки принятия управленческих решений об использовании услуг аутсорсинга от профсообществ (Российская гостиничная ассоциация, Федерация рестораторов и отельеров, региональные ассоциации отельеров, ассоциация стратегического аутсорсинга "АСТРА" и др.)
	Повышение заинтересованности гостиничных предприятий и их объединений во взаимодействии с образовательными организациями по вопросам разработки методических рекомендаций по развитию и повышению эффективности применения услуг аутсорсинга в сфере гостиничного бизнеса.
	Совершенствование форм взаимодействия и качества координации деятельности по взаимодействию гостиничных предприятий и аутсорсинговых компаний на основе повышения координирующей роли профсообществ
Экономические меры по стимулированию применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями	Разработка мер поддержки и стимулирования научных и образовательных организаций, занимающихся разработкой методического обеспечения применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, со стороны гостиничных предприятий и их объединений, заинтересованных в применении или уже использующих услуги аутсорсинга.

Рисунок 18 – Направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга

Источник: составлено автором

По мнению автора, направления повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, представленные на рисунке 18, затрагивают все три сферы проблем, возникающих при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, а именно: внешнюю среду косвенного воздействия (меры со стороны регулирования процесса оказания услуг аутсорсинга со стороны профсообществ), внешнюю среду прямого воздействия

(меры со стороны аутсорсинговых компаний, выраженных в совершенствовании форм взаимодействия и качестве координации деятельности по взаимодействию), внутреннюю среду (меры со стороны менеджмента гостиничных предприятий).

Таким образом, по результатам данного направления исследования практики применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, автором диссертационного исследования была выявлена необходимость в совершенствовании системы применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе путем разработки методических и практических рекомендаций по созданию организационного и социально-экономического механизмов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий, которые будут подробно описаны в главе 3 данного диссертационного исследования.

### **Глава 3 Методические и практические рекомендации по разработке механизмов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

#### **3.1 Организационный механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

На основе выделенных и обоснованных проблем и направлений деятельности по повышению эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга в предыдущей главе была выявлена необходимость в обосновании методических подходов к разработке организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

В рамках разработки организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями далее в диссертационной работе будут описаны все процессы и элементы, которые должны быть созданы для его эффективного функционирования.

Главной целью создания организационного механизма повышения эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга является обеспечение принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных управленческих решений о применении услуг аутсорсинга с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий.

Также создание организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями преследует следующие цели:

– повышение лояльности со стороны менеджмента гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга в зависимости от этапов

жизненного цикла гостиничных предприятий;

– создание конкурентных преимуществ у гостиничных предприятий, эффективно применяющих услуги аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла.

Механизм применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, по сути, выступает комплексом элементов, включающих в себя организационно-административные методы воздействия, обеспечивающие развитие и совершенствование процесса оказания и применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий на основе применения принципов системности, целенаправленности, согласованности интересов гостиничных предприятий и аутсорсинговых компаний, оказывающих услуги.

Принципами разработки организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями являются:

– учет интересов всех участников процесса оказания и применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

– оптимизация организационного взаимодействия субъектов процесса оказания и применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Функциями организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями выступают создание организационных основ для предоставления услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий и контроль качества оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий. Таким образом, основными элементами организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями являются (таблица 14):

– цели создания организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями;

- принципы оказания и применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями;
- функции оказания и применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями;
- субъекты процесса оказания и применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями;
- объекты процесса оказания и применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

Таблица 14 – Основные элементы организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий

Элементы организационного механизма	Описание элементов
Цели создания организационного механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка комплекса научно-методических рекомендаций по созданию организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- повышение лояльности со стороны менеджмента гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга в зависимости от этапов жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- обеспечение принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных управленческих решений о применении услуг аутсорсинга с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- создание конкурентных преимуществ у гостиничных предприятий, эффективно применяющих услуги аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла.</li> </ul>
Принципы функционирования организационного механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учет интересов всех участников процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- целенаправленность, системность и комплексность в оказании и использовании услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- оптимизация организационного взаимодействия субъектов процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.</li> </ul>
Функции организационного механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание организационных основ для предоставления услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- контроль качества оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.</li> </ul>

Элементы организационного механизма	Описание элементов
Субъекты организационного механизма	- гостиничные предприятия, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, их отдельные структурные подразделения и бизнес-процессы; - аутсорсинговые компании, предоставляющие специализированные услуги для гостиничного бизнеса.
Объекты организационного механизма	- комплекс услуг, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями гостиничным предприятиям; - формы и методы сотрудничества между гостиничными предприятиями и аутсорсинговыми компаниями при применении услуг аутсорсинга; - организационное обеспечение процесса оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Источник: составлено автором

Согласно приведенным данным в таблице 14 субъектами организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями выступают гостиничные предприятия, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, и аутсорсинговые компании, предоставляющие специализированные услуги для гостиничного бизнеса.

Объектами организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями являются услуги, предоставленные аутсорсинговой компанией гостиничным предприятиям; формы и методы сотрудничества между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компанией при применении услуг аутсорсинга и организационное обеспечение процесса оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Таким образом, на рисунке 19 представлен разработанный автором данного диссертационного исследования организационный механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

В организационном механизме обычно выделяют субъект и объект управления. На рисунке 19 действия, относящиеся к субъекту управления (гостиничному менеджменту) выделены полужирным шрифтом, а элементы



механизма, относящиеся к объекту, в отношении которого принимается управленческое решение, - выделены заливкой.

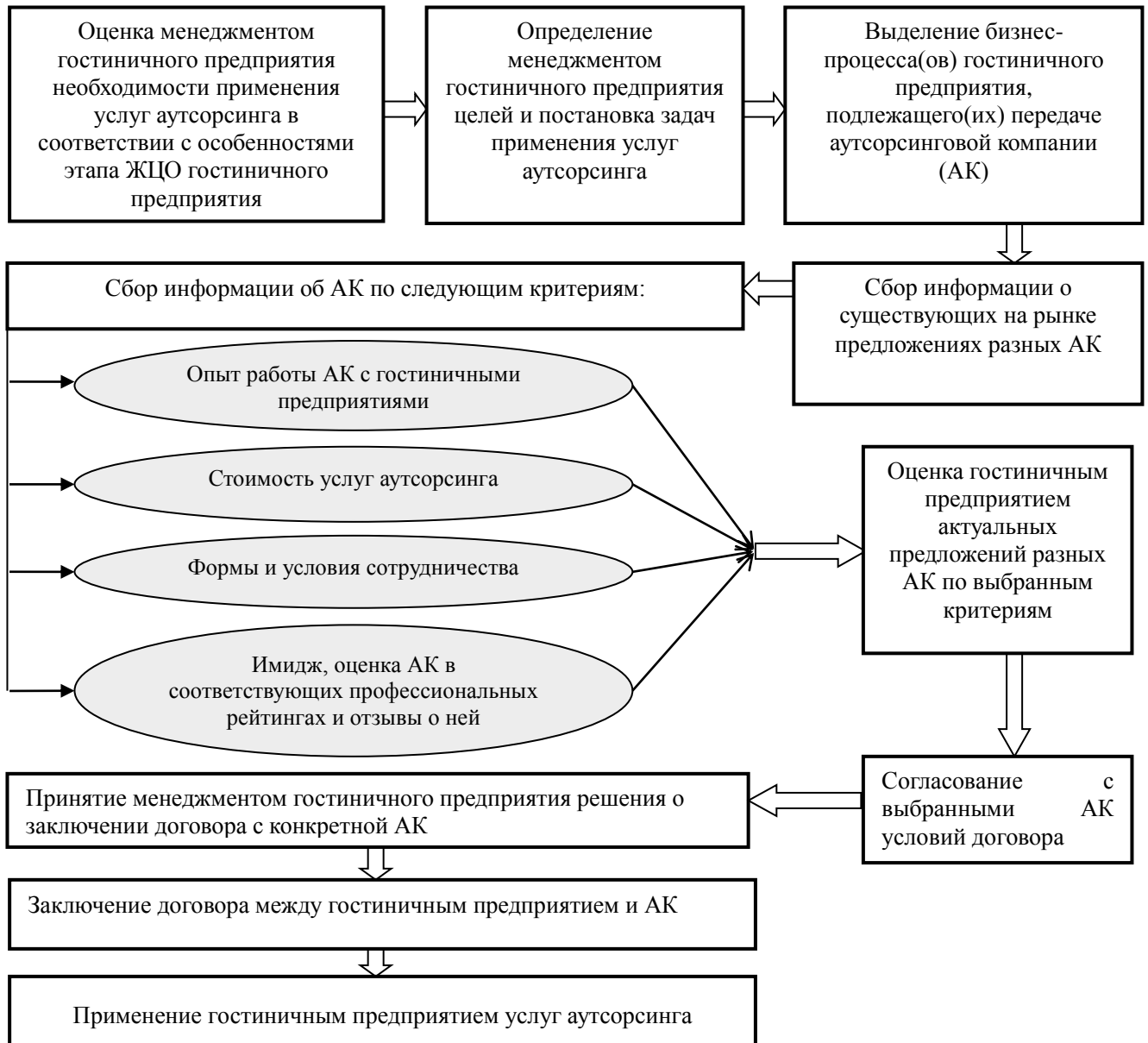


Рисунок 19 – Организационный механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий  
 Источник: составлено автором на основе использования структурно-функционального подхода к определению сущности понятия «механизм»

Наиболее важными элементами организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного

цикла гостиничных предприятий, по мнению автора, являются две подсистемы [120, с. 317]:

– система ресурсного, кадрового и информационного обеспечения применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий в рамках положений заключенного договора с аутсорсинговой компанией;

– система подготовки аутсорсингового персонала к работе в каждом конкретном гостиничном предприятии-заказчика услуг аутсорсинга, знакомство со спецификой и стандартами каждого гостиничного предприятия.

Именно от того, насколько эффективно организованы эти системы, во многом будет зависеть эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

Поскольку вид услуг аутсорсинга напрямую влияет на форму организации взаимодействия между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компанией, далее будут рассмотрены виды услуг аутсорсинга, применяемые на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий с учетом выделенных в пункте 1.3 данного диссертационного исследования особенностей применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий и наиболее значимых классификационных признаков услуг аутсорсинга (таблица 15).

Как видно из данных таблицы 15 этап «Зрелость» характеризуется наибольшим применением видов услуг аутсорсинга, а этап «Создания» – наименьшим. По мнению автора диссертационного исследования, прежде всего, данная зависимость обусловлена структурой и объемом гостиничного предприятия, наличием или отсутствием необходимых финансовых, кадровых ресурсов для применения услуг аутсорсинга.

Таблица 15 – Виды услуг аутсорсинга, которые могут применяться на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий

Этап ЖЦО	Вид услуг аутсорсинга								Комментарии
	По бизнес-процессам		По разделению ответственности и рисков		По продолжительности применения		По форме предоставления услуг		
	Аутсорсинг основных бизнес-процессов	Аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов	Полный аутсорсинг	Частичный аутсорсинг	Долгосрочный аутсорсинг	Краткосрочный аутсорсинг	Внутренний аутсорсинг	Внешний аутсорсинг	
1. Создание	+	+	+	+/-	+	+	-	+	На данном этапе не применимы внутренний аутсорсинг ввиду нехватки у гостиничных предприятий ресурсов для создания подконтрольной компании. Основной вид услуг аутсорсинга применяется редко, поскольку, как правило, начинающие гостиничные предприятия осуществляют основную деятельность собственными силами. Частичный вид услуг аутсорсинга также применяется редко, так как гостиничные предприятия на данном этапе либо полностью передают бизнес-процесс аутсорсинговой компании, либо выполняют его собственными силами.
2. Рост	+	+	+	+	+	+	-	+	Применимы все виды услуг аутсорсинга за исключением внутреннего аутсорсинга, поскольку создание подконтрольной аутсорсинговой компании на данном этапе экономически не выгодно.
3. Зрелость	+	+	+	+	+	+	+	+	Применимы все виды услуг аутсорсинга.

Этап ЖЦО	Вид услуг аутсорсинга								Комментарии
	По бизнес-процессам		По разделению ответственности и рисков		По продолжительности применения		По форме предоставления услуг		
	Аутсорсинг основных бизнес-процессов	Аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов	Полный аутсорсинг	Частичный аутсорсинг	Долгосрочный аутсорсинг	Краткосрочный аутсорсинг	Внутренний аутсорсинг	Внешний аутсорсинг	
4. Упадок	+/-	+	+/-	+	+/-	+	-	+/-	Применимы все виды услуг аутсорсинга за исключением внутреннего аутсорсинга, поскольку гостиничные предприятия на данном этапе стремятся оптимизировать свои затраты и не имеет дополнительных внутренних ресурсов для создания подконтрольной аутсорсинговой компании. На данном этапе гостиничное предприятие экономит на всех затратах, в том числе и на применении услуг аутсорсинга.
Примечание: (+) услуги аутсорсинга применяются, (-) услуги аутсорсинга не применяются, (+/-) услуги аутсорсинга применяются редко									

Источник: составлено автором

Далее перейдем к описанию социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

### **3.2 Социально-экономический механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий**

В рамках разработки социально-экономического механизма далее будут описаны все процессы и элементы, которые должны быть созданы для повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

Можно выделить следующие элементы социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями:

1. Главные элементы социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями:

- участники процесса оказания и применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями;
- бизнес-процессы, подлежащие передаче аутсорсинговой компании;
- формы и методы сотрудничества при применении услуг аутсорсинга;
- ресурсы, необходимые для обеспечения применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями;
- ожидаемые итоги от применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

2. Специфические элементы социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями: взаимосвязи элементов, социально-экономические виды управления, социально-экономические стимулы и рычаги – системы условий, факторов, показателей, мотивов и нормативов.

Стоит отметить, что составляющие таких элементов социально-экономического механизма как принципы, субъекты и объекты совпадают с составляющими элементами организационного механизма. Однако к субъектам социально-экономического механизма также следует отнести образовательные

организации, занимающиеся разработкой методических рекомендаций по повышению эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга. Создание социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями преследует те же цели, что и создание организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями. Главной целью создания обоих механизмов является обеспечение принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных управленческих решений о применении услуг аутсорсинга с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий. Также можно выделить цель, характерную только для создания социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями – обеспечение повышения социально-экономической эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Функциями социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями являются:

- создание социально-экономических основ для организации и предоставления услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

- оценка и повышение социально-экономической эффективности оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Экономическими элементами социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий выступают:

- система экономических стимулов для образовательных организаций, занимающихся разработкой методических рекомендаций по повышению эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, со стороны гостиничных предприятий и их объединений, заинтересованных или применяющих услуги аутсорсинга;

– система льгот и преференций аутсорсинговым компаниям, принимающих участие в создании организационно-экономического обеспечения процесса оказания услуг аутсорсинга для гостиничного бизнеса.

Социальными элементами социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий являются:

– система отношений, возникающая между сотрудниками гостиничных предприятий и персоналом аутсорсинговой компании;

– система мотиваций и стимулирования сотрудников гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга.

Таким образом, в таблице 16 представлены основные элементы социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

Таблица 16 – Основные элементы социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий

Элементы социально-экономического механизма	Описание элементов
Цели создания социально-экономического механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка комплекса научно-методических рекомендаций по созданию социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- повышение лояльности со стороны менеджмента гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга в зависимости от этапов жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- обеспечение принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных управленческих решений о применении услуг аутсорсинга с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- создание конкурентных преимуществ у гостиничных предприятий, эффективно применяющих услуги аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла;</li> <li>- обеспечение повышения социально-экономической эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.</li> </ul>

Элементы социально-экономического механизма	Описание элементов
Принципы функционирования социально-экономического механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- учет интересов всех участников процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- оптимизация социально-экономического взаимодействия субъектов процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.</li> </ul>
Функции социально-экономического механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание социально-экономических основ для организации и предоставления услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;</li> <li>- оценка и повышение социально-экономической эффективности оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.</li> </ul>
Субъекты социально-экономического механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гостиничные предприятия, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, их отдельные структурные подразделения и бизнес-процессы;</li> <li>- аутсорсинговые компании, оказывающие гостиничному бизнесу специализированные услуги;</li> <li>- образовательные организации, участвующие в разработке методических рекомендаций по повышению эффективности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.</li> </ul>
Объекты социально-экономического механизма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплекс услуг, которые оказывают аутсорсинговые компании гостиничным предприятиям;</li> <li>- формы и методы сотрудничества между аутсорсинговыми компаниями и гостиничными предприятиями в результате использования услуг аутсорсинга;</li> <li>- социально-экономическое обеспечение процесса оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.</li> </ul>

Источник: составлено автором

На рисунке 20 приведен разработанный автором данного диссертационного исследования социально-экономический механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.



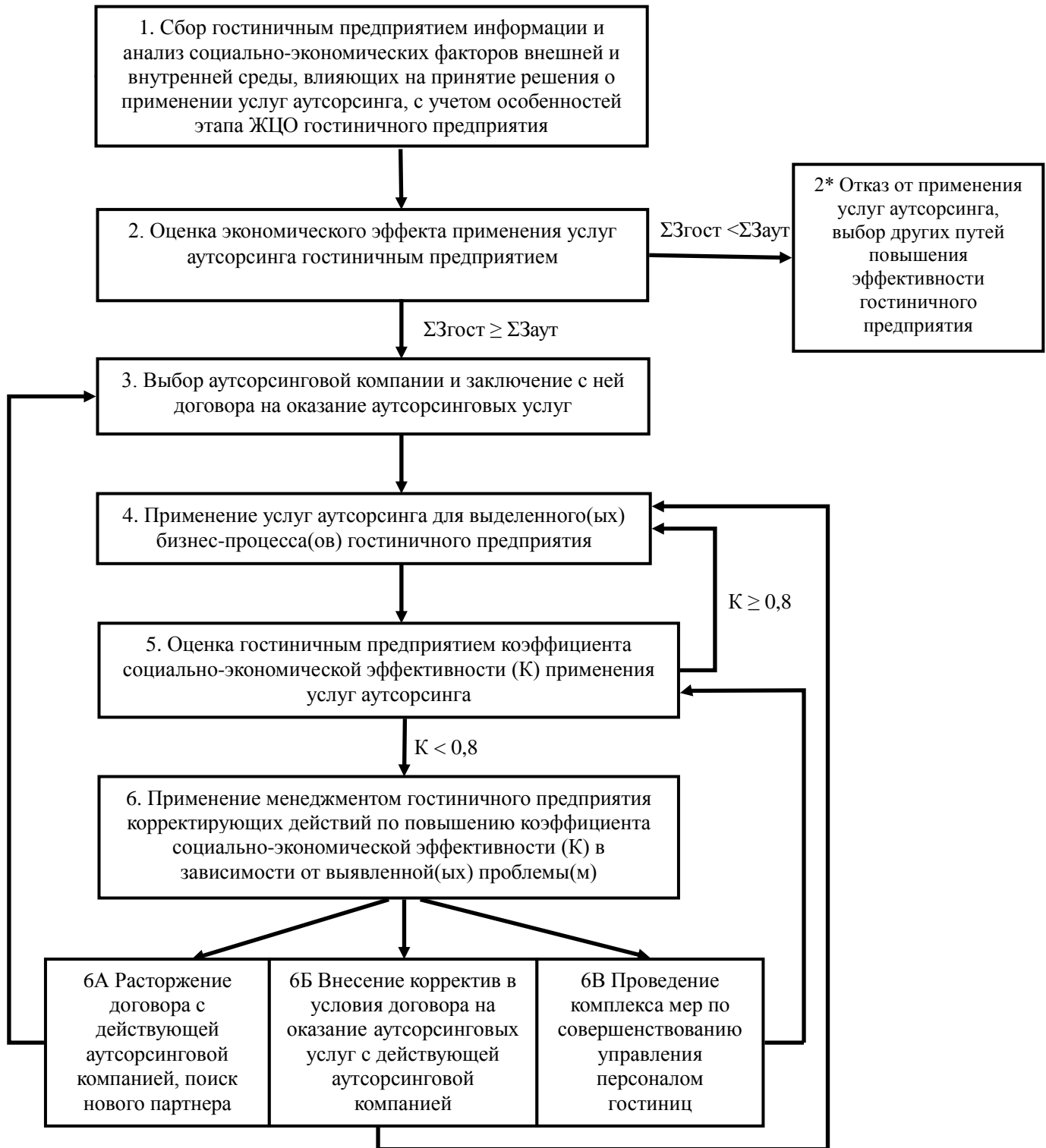


Рисунок 20 – Социально-экономический механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий

Источник: составлено автором на основе использования структурно-функционального подхода к определению сущности понятия «механизм»

Стоит отметить, что в рамках первого этапа – сбор информации и анализ факторов внешней и внутренней среды – происходят следующие направления работ:

1.1. Диагностика собственных возможностей гостиничного предприятия (финансовых, трудовых, материальных и других ресурсов) с учетом особенностей этапа ЖЦО гостиничного предприятия;

1.2. Внутренний аудит бизнес-процессов гостиничного предприятия;

1.3. Анализ потенциала возможных аутсорсинговых компаний по удовлетворению спроса на исполнение бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия в необходимом объеме.

1.4. Анализ готовности потенциальных аутсорсинговых компаний оказать гостиничному предприятию необходимую услугу (наличие у аутсорсинговых компаний заявленных трудовых, управленческих, технологических и материально-технологических ресурсов)

1.5. Анализ среднерыночной стоимости, доступности, оперативности и качества исполнения аутсорсинговой компанией бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия.

Второму этапу – оценка экономического эффекта применения услуг аутсорсинга – соответствуют следующие направления работ:

2.1. Оценка состояния материально-технических и управленческих ресурсов, а также наличия соответствующей квалификации персонала гостиничного предприятия, выполняющего бизнес-процесс(ы), которые предполагается передать аутсорсинговой компании;

2.2. Оценка возможности повышения оперативности исполнения бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия путем сравнения результатов выполнения собственными силами гостиничного предприятия и с помощью аутсорсинговой компании;

2.3. Оценка качества и себестоимости исполнения бизнес-процесса(ов) собственными силами гостиничного предприятия и с помощью аутсорсинговой

компании;

2.4. Учет рисков и потенциальных проблем, связанных с применением гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

2.5. Определение потребности в дополнительных ресурсах, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения бизнес-процесса(ов) собственными силами гостиничного предприятия.

В качестве примера рассмотрим перечень затрат гостиничного предприятия для осуществления бизнес-процессов по оказанию основных и вспомогательных услуг гостиничного предприятия, оказываемых штатными сотрудниками гостиничного предприятия и персоналом аутсорсинговой компании.

При составлении перечня затрат при осуществлении бизнес-процессов использовался подход, описанный в научной работе Эльяшевича И.П. [143, с.77-78]. Приведем структуру текущих затрат при осуществлении бизнес-процесса по оказанию основной услуги гостиничного предприятия – уборке номерного фонда – штатным сотрудником гостиничного предприятия (горничной) и сотрудником аутсорсинговой компании (таблица 17).

Таблица 17 – Структура текущих затрат при осуществлении бизнес-процесса по уборке номерного фонда гостиничного предприятия штатным сотрудником гостиничного предприятия и сотрудником аутсорсинговой компании

Элементы затрат гостиничного предприятия по уборке номерного фонда штатным сотрудником гостиничного предприятия	Элементы затрат гостиничного предприятия по уборке номерного фонда сотрудником аутсорсинговой компании
1. Затраты на поиск сотрудника	1. Затраты на поиск аутсорсинговой компании
2. Обучение сотрудника	2. Почасовая ставка работы сотрудника аутсорсинговой компании
3. Оклад сотрудника	3. Выплата НДС за оказанную услугу
4. Страховые взносы, в т.ч.:	
4.1. Отчисления в пенсионный фонд - 22 %	
4.2. Отчисления в Фонд социального страхования (ФСС) - 2,9 %	
4.3. Отчисления в Фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС) - 5,1 %	

Элементы затрат гостиничного предприятия по уборке номерного фонда штатным сотрудником гостиничного предприятия	Элементы затрат гостиничного предприятия по уборке номерного фонда сотрудником аутсорсинговой компании
4.4.Отчисления в ФСС взносов по травматизму - 0,2 % (ставка для гостиничного бизнеса по ОКВЭД)	
5.Компенсация отпуска – из 28 дней отпуска оплата 20 рабочих дней	
6.Оплата выходных дней, выпадающих на государственные праздники – например, в 2019 году таких дней 14	
7.Оплата первых трех дней в случае болезни сотрудника	
8.Расходы на униформу сотрудника	
9.Расходы на средства химии для уборки номеров гостиничного предприятия	
10.Закупка профессионального инвентаря и техники для уборки номеров гостиничного предприятия	

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 17 обеспечение бизнес-процесса по уборке номерного фонда собственным сотрудником гостиничного предприятия содержит намного больше статей расходов, чем осуществление данного бизнес-процесса сотрудником аутсорсинговой компании.

Далее приведем структуру текущих затрат при осуществлении бизнес-процесса по оказанию вспомогательной услуги гостиничного предприятия – ведение бухгалтерского учета – штатным сотрудником гостиничного предприятия (бухгалтером) и сотрудником аутсорсинговой компании (таблица 18).

Согласно таблице 18 наибольшее количество элементов затрат гостиничного предприятия при ведении бухгалтерского учета характерно для содержания бухгалтера в штате гостиничного предприятия. Для оказания услуги бухгалтерского учета сотрудником аутсорсинговой компании, как и в предыдущем примере, указанном в таблице 18, структура текущих затрат сводится к трем элементам: затраты на поиск аутсорсинговой компании, стоимость услуг и выплата НДС.

Таблица 18 – Структура текущих затрат при осуществлении бизнес-процесса по ведению бухгалтерского учета штатным сотрудником гостиничного предприятия и сотрудником аутсорсинговой компании

Элементы затрат гостиничного предприятия по ведению бухгалтерского учета сотрудником гостиничного предприятия	Элементы затрат гостиничного предприятия по ведению бухгалтерского учета сотрудником аутсорсинговой компании
1. Затраты на поиск сотрудника	1. Затраты на поиск аутсорсинговой компании.
2. Оклад сотрудника	2. Почасовая ставка работы сотрудника аутсорсинговой компании
3. Страховые взносы, в т.ч.:	3. Выплата НДС за оказанную услугу
3.1. Отчисления в пенсионный фонд - 22 %	
3.2. Отчисления в Фонд социального страхования (ФСС) - 2,9 %	
3.3. Отчисления в Фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС) - 5,1 %	
3.4. Отчисления в ФСС взносов по травматизму - 0,2 % (ставка для оказания услуги по бухгалтерскому учету по ОКВЭД)	
4. Компенсация отпуска – из 28 дней отпуска оплата 20 рабочих дней	
5. Оплата выходных дней, выпадающих на государственные праздники – например, в 2019 году таких дней 14	
6. Оплата первых трех дней в случае болезни сотрудника	
7. Затраты на оборудование рабочего места (стол, стул, компьютер, электроэнергия и др.)	
8. Затраты на ежемесячное обслуживание программного обеспечения по ведению бухгалтерского учета	
9. Расходы на канцелярские товары	

Источник: составлено автором

Однако, несмотря на это, по мнению автора диссертационного исследования, делать выводы об экономической выгоде применения услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий преждевременно. Решения о целесообразности и выгоде применения услуг аутсорсинга необходимо принимать на основе произведенных расчетов для каждого конкретного

гостиничного предприятия по элементам предполагаемых затрат с учетом косвенных расходов, к которым, например, можно отнести:

- ведение кадрового учета сотрудников гостиничного предприятия;
- обеспечение условий труда сотрудникам гостиничного предприятия (помещения отдыха, организация питания и др.);
- расходы на поддержание мотивации штатных сотрудников гостиничного предприятия.

Также особого внимания заслуживает учет проблем и рисков, которые сопряжены с применением услуг аутсорсинга гостиничным предприятием. Подробно вопрос проблем, возникающих в результате применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием, был рассмотрен в пункте 2.3 настоящей диссертационной работы.

Следовательно, если на данном этапе совокупные затраты гостиничного предприятия на осуществление бизнес-процесса собственными силами ( $\Sigma Z_{\text{гост}}$ ) будут меньше совокупных затрат гостиничного предприятия на исполнение данного бизнес-процесса силами аутсорсинговой компании ( $\Sigma Z_{\text{аут}}$ ), тогда применение услуг аутсорсинга не является целесообразным и необходимо прибегнуть к другим мерам повышения эффективности гостиничного предприятия. В случае, если совокупные затраты гостиничного предприятия на осуществление бизнес-процесса собственными силами ( $\Sigma Z_{\text{гост}}$ ) будут больше или равны совокупным затратам гостиничного предприятия на исполнение данного бизнес-процесса силами аутсорсинговой компании ( $\Sigma Z_{\text{аут}}$ ), то применение услуг аутсорсинга считается целесообразным и можно переходить к третьему этапу.

Третий этап – выбор аутсорсинговой компании – социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием характеризуется следующими направлениями работ:

3.1. Проведение отбора аутсорсинговых компаний в соответствии с поставленными менеджментом гостиничного предприятия целями и задачами по применению услуг аутсорсинга (разработка количественных и качественных требований к бизнес-процессу(ам), намеченному(ым) для передачи

аутсорсинговой компании) с учетом возможностей аутсорсинговой компании;

3.2. Согласование в рамках аутсорсингового договора следующих положений: предмет договора, условия оказания услуг, стоимость услуг, порядок и сроки оплаты, права и обязанности сторон, ответственность сторон, размер и порядок штрафных санкций за несвоевременное или некачественное исполнение условий договора, порядок проведения контроля и иные необходимые условия.

В рамках четвертого этапа – применение услуг аутсорсинга гостиничным предприятием – происходят следующие направления работ:

4.1. Разработка и принятие административных решений, связанных с передачей бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия аутсорсинговой компании;

4.2. Мониторинг и контроль качества исполнения бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия аутсорсинговой компанией.

Пятый этап – оценка коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга – характеризуется следующими направлениями работ:

5.1. Оценка коэффициента экономической эффективности, полученной гостиничным предприятием в результате применения услуг аутсорсинга ( $K_э$ );

5.2. Оценка коэффициента социальной эффективности ( $K_с$ ), полученной гостиничным предприятием в результате применения услуг аутсорсинга посредством анализа коэффициента удовлетворенности клиентов ( $K_к$ ) качеством предоставляемого сервиса гостиничного предприятия при применении услуг аутсорсинга и опроса штатного персонала ( $K_п$ ) гостиничного предприятия об удовлетворенности работой с персоналом аутсорсинговой компании.

При оценке коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга можно использовать модифицированную шкалу Харрингтона. Если коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга равен или больше (0,8), то уровень эффективности процесса применения услуг аутсорсинга высок и можно вернуться к четвертому этапу применения услуг аутсорсинга без

каких-либо дополнительных действий со стороны менеджмента гостиничного предприятия. Если коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга имеет значение менее (0,8), то необходимо перейти к шестому этапу, связанному с применением менеджментом гостиничного предприятия корректирующих действий по повышению коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга.

В рамках шестого этапа происходят следующие направления работ:

6.1. Анализ полученного значения коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга с целью определения степени корректирующих действий.

6.2. Выявление причин, оказавшие отрицательные воздействия на коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга.

6.3. Планирование и реализация корректирующих действий по повышению коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга в зависимости от выявленных проблем.

В качестве мер по повышению коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга могут быть предприняты следующие направления действий [122, с. 144–145]:

– расторжение договора с действующей аутсорсинговой компанией, поиск нового партнера. В таком случае необходимо вернуться к третьему этапу социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга;

– внесение корректив в условия договора на оказание аутсорсинговых услуг с действующей аутсорсинговой компанией. После принятия данных изменений необходимо вернуться к четвертому этапу социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга;

– проведение комплекса мер по совершенствованию управления персоналом гостиниц. После реализации данного направления действий предполагается возврат к пятому этапу социально-экономического механизма повышения



эффективности применения услуг аутсорсинга.

Рассмотрев элементы и процесс функционирования механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга, необходимо более подробно остановиться на вопросе оценки экономического эффекта и социально-экономической эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, который будет рассмотрен в пункте 3.3 данной диссертационной работы.

### **3.3 Методика оценки эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга**

В настоящее время происходит переосмысление базисных концепций экономической теории и прежде всего, экономической эффективности. Так, по мнению, член-корреспондента РАН Клейнера Г.Б., в мире после пандемии 2020 года стало очевидно, что максимально полное использование ресурсов предприятий уже не является целью экономики, так как такой подход таит в себе большие риски, и прежде всего связанные с появлением социальных проблем.

Впервые за всю историю наблюдений в Российской Федерации, начиная с 3 квартала 2020 года уровень безработицы женщин стал превышать уровень безработицы мужчин. Эта ситуация непосредственным образом связана с индустрией гостеприимства, в которой женщины составляют большую часть персонала. Такая же структура персонала в специализированных аутсорсинговых компаниях, оказывающих услуги для гостиничного бизнеса.

На основе результатов анализа российского и зарубежного опыта, а также собственных исследований и опросов экспертов гостиничного бизнеса, автором диссертационного исследования был сформулирован основной принцип применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе, который необходимо учитывать и в российской действительности, – при принятии решения об его

применении следует руководствоваться не столько стремлением к сокращению эксплуатационных расходов, сколько стремлением к достижению стратегических социально-экономических целей развития конкретного гостиничного предприятия.

В результате проведенного автором диссертационного исследования анкетирования менеджмента региональных и столичных отечественных гостиничных предприятий и экспертов государственной системы классификации гостиничных предприятий было выявлено, что главной экономической проблемой при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга является проблема оценки менеджментом гостиничных предприятий эффективности применения услуг аутсорсинга.

В рамках социально-экономического механизма повышения эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга оценка экономического эффекта или целесообразности применения услуг аутсорсинга соответствует второму этапу механизма, а оценка социально-экономической эффективности применения услуг аутсорсинга – пятому этапу.

В связи с этим была выявлена необходимость в разработке методики по оценке эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга. Как было сказано выше оценка экономического эффекта применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга происходит на основе сравнения затрат при выполнении выделенного(ых) бизнес-процесса(ов) собственными силами гостиничного предприятия и с помощью аутсорсинговой компании.

Каждому этапу ЖЦО гостиничного предприятия свойственны приоритетные направления текущих затрат. В таблице 19 приведены Виды затрат при оказании услуг собственными силами гостиничного предприятия и аутсорсинговой компанией на разных этапах жизненного цикла гостиничного предприятия с учетом затрат на стимулирование штатных сотрудников гостиничного предприятия.

Согласно таблице 19 перечень затрат при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия имеет больше элементов, чем перечень при

выполнении услуг аутсорсинговой компанией. Однако следует отметить, что при выполнении услуг аутсорсинговой компанией у гостиничного предприятия появляются дополнительные затраты почти на всех этапах ЖЦО (кроме этапа «Создание»), связанные со снижением уровня демотивации штатного персонала гостиничного предприятия при применении услуг аутсорсинга.

Таблица 19 – Виды затрат при оказании услуг собственными силами гостиничного предприятия и аутсорсинговой компанией на разных этапах жизненного цикла гостиничного предприятия с учетом затрат на стимулирование штатных сотрудников гостиничного предприятия

Этап ЖЦО	Приоритетные направления текущих затрат	Затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия	Затраты при выполнении услуг аутсорсинговыми компаниями	Затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников
1. Создание	-затраты, связанные с проникновением гостиничного предприятия на рынок гостиничных услуг.	-затраты на удержание сотрудников; -налоговые отчисления за содержание сотрудников; -затраты на средства труда и обеспечение условий сотрудников.	-затраты на поиск аутсорсинговой компании; -стоимость услуг по аутсорсинговому договору; -налоговые отчисления за приобретенную услугу.	-затраты на формирование корпоративной культуры гостиничного предприятия (риск возникновения демотивации у штатного персонала в связи с применением услуг аутсорсинга минимален, поскольку на данном этапе частичный вид услуг аутсорсинга используется редко).
2. Рост	-затраты, связанные с расширением доли гостиничного предприятия на рынке гостиничных услуг.	-те же, что и на этапе «Создание»; -затраты на поиск, введение и применение технологий по расширению доли рынка гостиничных услуг.	-затраты на поиск аутсорсинговой компании; -стоимость услуг по аутсорсинговому договору; -налоговые отчисления за приобретенную услугу.	-затраты на развитие корпоративной культуры гостиничного предприятия; -дополнительные затраты на снижение уровня демотивации штатного персонала в случае применения услуг аутсорсинга.

Этап ЖЦО	Приоритетные направления текущих затрат	Затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия	Затраты при выполнении услуг аутсорсинговыми компаниями	Затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников
3. Зрелость	-затраты, связанные с обеспечением стабильного роста продаж и оптимального уровня прибыли гостиничного предприятия за счет организационных и управленческих изменений.	-те же, что и на этапе «Создание»; -затраты на анализ, составления плана по проведению организационных и управленческих изменений, подготовку и реализацию изменений, в том числе в части стандартов обслуживания.	-затраты на поиск аутсорсинговой компании; -стоимость услуг по аутсорсинговому договору; -налоговые отчисления за приобретенную услугу.	-затраты на поддержание корпоративной культуры гостиничного предприятия; -дополнительные затраты на снижение уровня демотивации штатного персонала в случае применения услуг аутсорсинга.
4. Упадок	-затраты, связанные с обновлением форм и направлений деятельности гостиничного предприятия.	-те же, что и на этапе «Создание»; -затраты на анализ, составления плана по обновлению форм и направлений деятельности, подготовку и реализацию обновлений.	-затраты на поиск аутсорсинговой компании; -стоимость услуг по аутсорсинговому договору; -налоговые отчисления за приобретенную услугу.	-затраты на обновление корпоративной культуры гостиничного предприятия; -дополнительные затраты на снижение уровня демотивации штатного персонала в случае применения услуг аутсорсинга.

Источник: составлено автором

Далее согласно описанным моделям применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий, указанным в таблице 22 настоящей диссертационной работы, произведем оценку экономического эффекта применения разных видов услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий «Чепош парк», «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», «Априори» и «Sheraton Палас Москва» (таблица 20).

Стоит отметить, что, несмотря на то, что гостиничное предприятие «Sheraton Палас Москва» имеет широкий спектр применения услуг аутсорсинга как для основных бизнес-процессов, так и для вспомогательных, расчет экономического эффекта, в качестве примера, будет произведен для бизнес-

процесса по оказанию основной услуги по уборке номерного фонда, который полностью передан аутсорсинговой компании.

В таблице 20 расчет затрат по варианту 1 предполагает выполнение бизнес-процессов собственными силами гостиничного предприятия, по варианту 2 – с использованием разных видов услуг аутсорсинга.

Согласно данным, представленным в таблице 20, осуществление бизнес-процессов с помощью аутсорсинговой компании будет являться менее затратным для анализируемых гостиничных предприятий, чем их выполнение собственными силами (рисунок 21).

Экономия затрат при использовании услуг аутсорсинга гостиничным предприятием «Чепош парк» для бухгалтерского учета составит 58 %. Экономический эффект от применения услуг аутсорсинга для обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда в период пиковых нагрузок гостиничного предприятия «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» составит 34 %. Экономический эффект от применения услуг аутсорсинга для гостиничного предприятия «Априори» для ведения бухгалтерского учета и обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда составит 19 %. Применение услуг аутсорсинга для обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда и материального обеспечения химией и инвентарем гостиничного предприятия «Sheraton Палас Москва» принесет экономию затрат в 39 %.

Однако, несмотря на положительный экономический эффект от применения услуг аутсорсинга для анализируемых гостиничных предприятий, для принятия решения о целесообразности его применения необходимо учесть риски, связанные с его использованием. Полный перечень проблем, связанных с применением гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, представлен в подпункте 2.3 настоящей диссертационной работы. Тем не менее, можно сделать вывод, что экономия затрат при использовании услуг аутсорсинга анализируемыми гостиничными предприятиями крайне высока, что дает основание для положительного решения в вопросе оценки экономической целесообразности применения данных услуг гостиничными предприятиями.

Таблица 20 – Расчет экономического эффекта от применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, находящихся на разных этапах жизненного цикла

Показатели	ед.	Гостиничное предприятие «Чепош парк» (этап «Создание»)		Гостиничное предприятие «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» (этап «Рост»)			Гостиничное предприятие «Априори» (этап «Зрелость»)		Гостиничное предприятие «Sheraton Палас Москва» (этап «Зрелость»)	
		Вариант 1	Вариант 2	Вариант 1	Вариант 2		Вариант 1	Вариант 2	Вариант 1	Вариант 2
Количество сотрудников	чел.	1 бухгалтер в штате	0 – в штате, 1 – на аутсорсинге	3 горничных в штате	2 – в штате	1 – на аутсорсинге	1 бухгалтер и 1 горничная в штате	0 – в штате, 2 – на аутсорсинге	14 горничных в штате	0 – в штате, 14 – на аутсорсинге
Общие затраты гостиничного предприятия на поиск и обучение сотрудников	р.	5 280	15 000	37 500	25 000	16 800	9 500	48 600	210 000	423 360
Общие затраты гостиничного предприятия на содержание сотрудников (оклад, условия, средства труда и др.)	р./мес.	27 650		106 800	72 000		45 550		440 020	
Общие затраты на стимулирование сотрудников гостиничного предприятия	р./мес.	-	-	4 110	5 740	-	750	-	25 200	-
Затраты гостиничного предприятия на налоговые отчисления	%	30,2	20	30,2	30,2	20	30,2	20	30,2	20
	р./мес.	9 810	3 000	39 240	26 160	3 360	16 350	9 720	160 241	84 672
Всего затрат	р.	42 740	18 000	187 650	124 060		72 150	58 320	835 461	508 032
Общий экономический эффект	р.	-	24 740	-	63 590		-	13 830	-	327 429
	%		58		34			19		39

Источник: составлено автором на примере гостиничных предприятий «Чепош парк», «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», «Априори» и «Sheraton Палас Москва»

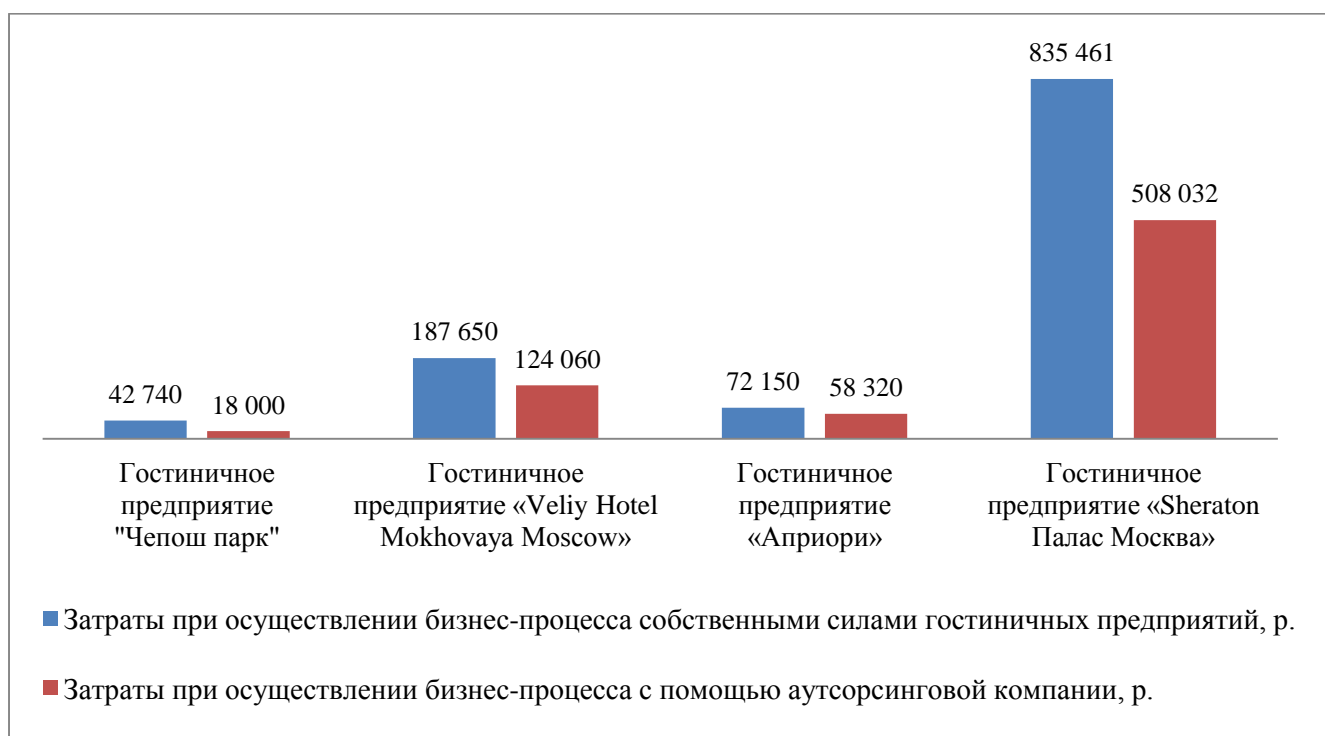


Рисунок 21 – Сравнение затрат при осуществлении бизнес-процессов собственными силами гостиничных предприятий и с помощью аутсорсинговой компании на примере гостиничных предприятий «Чепош парк», «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», «Априори» и «Sheraton Палас Москва»

Источник: составлено автором

По результатам проведенного исследования был сделан вывод о том, что классический затратный подход к оценке эффективности применения услуг аутсорсинга останется актуальным особенно для государственных гостиничных предприятий, которые приобретают услуги аутсорсинга в соответствии с Федеральным законом №44 от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 30.12.2020) на контрактной основе с учетом предельной цены товаров, работ, услуг, а также коммерческих гостиничных предприятий, собственники которых принимают управленческие решения преимущественно на основе принципа экономии затрат.

Социально-экономическая эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга складывается из двух составляющих, которые взаимосвязаны между собой и, как правило, обуславливают друг друга:

– экономическая эффективность применения гостиничными предприятиями

услуг аутсорсинга;

– социальная эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

Таким образом, формула для определения коэффициента социально-экономической эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга имеет следующий вид:

$$K = K_э \times K_с, \quad (1)$$

где  $K$  – коэффициент социально-экономической эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$K_э$  – коэффициент экономической эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$K_с$  – коэффициент социальной эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга.

Поскольку автор данного исследования разделяет научный подход, который определяет экономическую эффективность как соотношение результата к затратам, то будет использоваться следующая формула нахождения экономической эффективности:

$$\text{Эф} = P_{\text{аут}} / Z_{\text{аут}}, \quad (2)$$

где  $\text{Эф}$  – экономическая эффективность применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$P_{\text{аут}}$  – финансовая оценка результата от применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга, р.;

$Z_{\text{аут}}$  – затраты ресурсов, используемые в ходе применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга, р.

Однако для целей оценки экономической эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга необходимо развить и уточнить



приведенную выше формулу. Так, она будет иметь следующий вид:

$$K_3 = (ДЗП + ДН + ДКР + ЧП) / (C_{аут} + H_{аут} + Зст), \quad (3)$$

где  $K_3$  – коэффициент экономической эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

ДЗП – доход, полученный при использовании гостиничным предприятием услуг аутсорсинга путем экономии на выплату заработной платы сотрудникам, уволенным (или не нанятым в штат), р.;

ДН – доход, полученный при использовании гостиничным предприятием услуг аутсорсинга в связи с экономией в выплате налогов на штатных сотрудников, р.;

ДКР – доход, полученный при использовании гостиничным предприятием услуг аутсорсинга путем экономии на косвенных расходов по содержанию сотрудников в штате гостиничного предприятия, р.;

ЧП – чистая прибыль гостиничного предприятия в результате использования услуг аутсорсинга, р.;

$C_{аут}$  – стоимость услуг аутсорсинга согласно заключенному договору между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компанией, р.;

$H_{аут}$  – налоговые отчисления в связи с применением услуг аутсорсинга, р.

Зст – затраты на стимулирование штатных сотрудников при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга, р.

В рамках оценки экономической эффективности необходимо подчеркнуть, что следствием применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга становится возникновение следующих видов экономического эффекта:

– прямой экономический эффект, выраженный в снижении затрат гостиничного предприятия за счет отсутствия необходимости расходов на организацию передаваемого аутсорсинговой компании бизнес-процесса(ов), а также расходов на обучение и содержание сотрудников, задействованных в данном бизнес-процессе, в штате гостиничного предприятия;

– косвенный экономический эффект, выраженный в повышении качества предоставляемых услуг гостиничным предприятием за счет специализации аутсорсинговой компании.

В результате аналитического исследования, проведенного автором, научных работ, связанных с применением услуг аутсорсинга, а также практики использования данных услуг менеджментом российских гостиничных предприятий, автор пришел к выводу, что социальная эффективность применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга складывается из двух составляющих:

- удовлетворенность штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;
- удовлетворенность клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга.

Следовательно, коэффициент социальной эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга будет иметь вид:

$$K_c = K_{\pi} \times K_k, \quad (4)$$

где  $K_c$  – коэффициент социальной эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$K_{\pi}$  – коэффициент удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$K_k$  – коэффициент удовлетворенности клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга.

При необходимости коэффициентам  $K_{\pi}$  и  $K_k$  может быть присвоен вес –  $K_{\pi}^m$  и  $K_k^n$ , где  $(m + n) = 1$ .

В рамках данной методики автором диссертационного исследования эмпирическим путем установлено, что для получения корректных данных, позволяющих применять к анализу полученных результатов предложенную далее автором модифицированную вербально-числовую шкалу Харрингтона,

необходимо установить следующие веса коэффициентов  $K_n$  и  $K_k$ :  $m = 3$ ,  $n = 4$ . Вес коэффициента удовлетворенности клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, указан больше, чем вес коэффициента удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга из-за степени оказываемого влияния на процесс применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями. При оказании услуг гостиничное предприятие в первую очередь должно учитывать мнения своих клиентов.

Для определения удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга автором данного диссертационного исследования предлагается использовать формулу, приведенную в монографии Курбанова А. Х. и Плотникова В. А., по определению качества обслуживания потребителей [65, с. 102]. Однако для применения данной формулы к оценке удовлетворенности штатного персонала необходимо уточнить ее составляющие. Так, формула будет иметь вид:

$$K_n = (\sum x_1 + \sum x_2 - \sum x_3) / (\sum x_1 + \sum x_2 + \sum x_3 + \sum x_4), \quad (5)$$

где  $K_n$  – коэффициент удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$x_1$  – оценка «отлично», выражающая степень удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$x_2$  – оценка «хорошо», выражающая степень удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$x_3$  – оценка «удовлетворительно», выражающая степень удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;

$X_4$  – оценка «неудовлетворительно», выражающая степень удовлетворенности штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга.

Основу для расчета значения показателя составляют совокупные ответы штатных сотрудников в результате проведенного анкетирования или опроса об удовлетворенности работы с персоналом аутсорсинговой компании при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга.

Для определения удовлетворенности клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, автором предлагается использовать индекс лояльности NPS, разработанный Фредериком Райхельдом [156]. Для применения данной формулы к оценке удовлетворенности клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, необходимо уточнить ее составляющие. Так, формула будет иметь вид:

$$K_k = (P - C) / N, \quad (6)$$

где  $K_k$  – коэффициент удовлетворенности клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга;

$P$  – количество клиентов, оценивших уровень сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, на 9 и 10 баллов из 10;

$C$  – количество клиентов, оценивших уровень сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, от 0 до 6 баллов из 10;

$N$  – общее количество опрошенных клиентов об удовлетворенности сервисом гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга.

Основу для расчета значения показателя составляют совокупные ответы клиентов после получения от гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, услуг посредством проведения анкетирования или опроса. Также в расчет могут быть приняты отзывы клиентов на соответствующих онлайн-

ресурсах.

В рамках оценки социальной эффективности следствием применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга становится возникновение следующих видов социального эффекта:

- прямой социальный эффект, выраженный в повышении качества кадрового состава гостиничного предприятия за счет взаимодействия менеджмента гостиничного предприятия с аутсорсинговой компанией, которое позволит менеджменту гостиничного предприятия лучше разобраться в вопросах, на которых специализируется аутсорсинговая компания.

- косвенный социальный эффект, выраженный в формировании имиджа и укреплении бренда гостиничного предприятия за счет повышения уровня доверия и лояльности как клиентов, так и штатных сотрудников к гостиничному предприятию.

Таким образом, после расчета коэффициентов экономической и социальной эффективности применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга по отдельности, рассчитывается общий коэффициент социально-экономической эффективности по формуле 3.1, в разрезе которой при необходимости можно присвоить вес коэффициентам  $K^y$  и  $K^z$ , где  $(y - z) = 1$ .

Стоит отметить, что следствием применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга в рамках оценки социально-экономической эффективности становится возникновение следующих видов социально-экономического эффекта:

- прямой социально-экономический эффект, состоящий в повышении эффективности решений, принимаемых менеджментом гостиничных предприятий, за счет сосредоточения на стратегических задачах.

- косвенный социально-экономический эффект, выраженный в повышении конкурентоспособности гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, за счет повышения качества предоставляемых услуг.

При анализе полученного результата коэффициента социально-экономической эффективности (К) можно использовать вербально-числовую шкалу Харрингтона, которую необходимо модифицировать в отношении ее

применения гостиничным предприятием, использующим услуги аутсорсинга. Предложенная шкала уровней по Харриктону была составлена на основании анализа материала диссертационного исследования Колочевой В.В. [62, с.17].

Так, если коэффициент социально-экономической эффективности (К) имеет значение в интервале (0,8-1), то уровень эффективности процесса применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга высок. Могут быть разработаны предупреждающие действия по поддержанию данного уровня эффективности. Однако, как было описано в социально-экономическом механизме повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий, если коэффициент социально-экономической эффективности (К) составляет менее (0,8), то со стороны менеджмента гостиничного предприятия требуются корректирующие действия по повышению значения данного коэффициента. Степень корректирующих действий определяется выделенными интервалами – (0,6-0,8); (0,4-0,6); (0-0,4). Чем меньше значение коэффициента, тем большее вмешательство требуется со стороны менеджмента гостиничного предприятия и тем более кардинальными должны быть эти действия. Если коэффициент социально-экономической эффективности (К) имеет значение в интервале (0,6-0,8), то процесс применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга имеет хороший уровень функционирования, но требуется контроль со стороны менеджмента гостиничного предприятия. Если коэффициент варьируется в интервале (0,4-0,6), то процесс функционирует недостаточно эффективно. Требуется вмешательство менеджмента гостиничного предприятия по разработке корректирующих действий по повышению уровня эффективности процесса в зависимости от выявленной проблемы. Если коэффициент социально-экономической эффективности (К) имеет значение менее 0,4, то это свидетельствует об очень низком уровне эффективности процесса применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга. Требуется активное вмешательство менеджмента гостиничного предприятия по налаживанию данного процесса и принятие кардинальных мер.

Далее произведем оценку социально-экономической эффективности

применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга путем расчета коэффициента социально-экономической эффективности (К) согласно описанной выше методике (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет коэффициента социально-экономической эффективности применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга

Коэффициент		Расчет коэффициента	
Коэффициент экономической эффективности применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга		$K_э = (53200+9720+2000+834526) / (16800+3360+5740)$ $K_э = 34,73$	
Коэффициент социальной эффективности применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга	Коэффициент удовлетворенности штатного персонала гостиничного предприятия «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow»	$K_п = (2+3-1)/6$ $K_п = 0,66$	$K_с = 0,66^3 \times 0,54^4$
	Коэффициент удовлетворенности клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow»	$K_к = (31-4)/50$ $K_к = 0,54$	
Коэффициент социально-экономической эффективности применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга		$K = 34,73 \times 0,024$ $K = 0,83$	

Источник: составлено автором

Согласно расчетам, приведенным в таблице 21, коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга равен 0,83. Следовательно, можно сделать вывод, что данное гостиничное предприятие применяет услуги аутсорсинга эффективно и корректирующих действий со стороны менеджмента гостиничного предприятия не требуется.

Однако, можно отметить, что поскольку коэффициент социально-экономической эффективности (К) складывается из двух составляющих – коэффициента экономической эффективности и коэффициента социальной эффективности, то при расчете данного коэффициента можно выявить природу возникновения проблемы, оказавшее отрицательное влияние на общий коэффициент социально-экономической эффективности (К), и разработать соответствующие корректирующие действия по устранению или нивелированию данной проблемы.

Так, в зависимости от выделенных проблем, в рамках социально-экономического механизма повышения эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга автором данного исследования были предложены основные направления деятельности гостиниц по повышению коэффициента социально-экономической эффективности (К) – расторжение договора с действующей аутсорсинговой компанией, корректировка условий с действующей аутсорсинговой компанией и совершенствование стимулирования штатного персонала гостиничного предприятия в условиях перехода на применение услуг аутсорсинга.

В случае необходимости расторжения договора с действующей аутсорсинговой компанией и осуществления поиска нового партнера, автор данного исследования предлагает менеджменту гостиничного предприятия руководствоваться организационным механизмом повышения эффективности применения услуг аутсорсинга, описанным в пункте 3.1, для выстраивания эффективной системы по организации процесса подготовки, отбора и взаимодействия с аутсорсинговым партнером.

При внесении корректив в условия договора на оказание аутсорсинговых услуг с действующей аутсорсинговой компанией, автор данного диссертационного исследования рекомендует менеджменту гостиничного предприятия принять во внимание описанные в пункте 2.3 организационно-экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.



Ученые, занимающиеся исследованием эффективности аутсорсинга, в частности Родинова Н.П., автор книги «Эффективный аутсорсинг», обращают внимание на то, что даже при положительном эффекте от применения аутсорсинга важно принимать во внимание другие риски, такие как возможность роста социально-психологической напряженности в коллективе между штатными сотрудниками и привлеченным персоналом, следствием чего становится снижение производительности труда сотрудников и качества оказываемых услуг [99].

Мы разделяем данную точку зрения и поэтому, при возникновении проблем, связанных с демотивацией штатного персонала гостиничного предприятия в связи с применением услуг аутсорсинга, автор данного исследования предлагает воспользоваться менеджменту гостиничного предприятия разработанным ниже комплексом мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга.

Так, для стимулирования штатного персонала гостиничного предприятия при использовании услуг аутсорсинга применимы общие подходы к построению системы стимулирования персонала [30, с.19–22; 41, с. 64–71; 42, с. 92–99; 78, с. 98–107].

Анализ методик по стимулированию штатного персонала в различных сферах деятельности выявил следующие проблемы [27, с. 11-18; 72, с. 110–115; 130, с. 96–106]:

- проблема интуитивности при применении мер по стимулированию штатного персонала;
- проблема ограниченности длительности мотивации сотрудников (не более чем три месяца) при использовании исключительно материального стимулирования, с последующим восприятием штатным персоналом материального поощрения как данности.

Положительной стороной представленных в научной литературе мер по стимулированию штатного персонала компаний является многовариативность мер в зависимости от специфики бизнеса, что позволяет применять различные способы в повышении мотивации сотрудников. Также можно выделить

положительный момент, выраженный в применении компаниями различных сфер деятельности комплекса мер, состоящего из различных видов мер по стимулированию персонала, и понимании неэффективности применения только одного его вида [126, с. 127].

Среди «узких мест» существующих методик по стимулированию штатного персонала в различных сферах деятельности можно выделить следующие [56, с. 96–101; 60, с. 80–83; 63, с. 66–69; 108, с. 28–30]:

- проблема адаптации мер в зависимости от специфики бизнеса путем корректировки мер;
- применение нескольких мер по стимулированию персонала в отсутствие универсальной комплексной методики;
- необходимость изучения потребностей и мотивов каждого конкретного сотрудника для применения наиболее подходящих мер по стимулированию труда;
- затраты дополнительных ресурсов при выявлении потребностей и мотивов у каждого сотрудника.

Таким образом, автором диссертационного исследования был сделан вывод, что, в настоящее время, несмотря на широкое освещение в научной литературе вопроса стимулирования штатного персонала в различных сферах бизнеса, можно выделить недостатки, которые могут помешать достижению желаемых эффектов от применения мер по стимулированию персонала.

Более того, исследовательские работы по изучению вопроса стимулирования штатного персонала в организациях, применяющих услуги аутсорсинга, практически не представлены в научной сфере. Можно встретить работы, посвященные проблеме стимулирования штатного персонала самих аутсорсинговых компаний [19, с. 89–92].

На рисунке 22 представлена авторская классификация мер по стимулированию штатного персонала при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, базирующаяся на научных работах в области изучения мер стимулирования сотрудников для различных видов деятельности

(сферы гостиничного бизнеса, информационных технологий, промышленности, образования и др.).

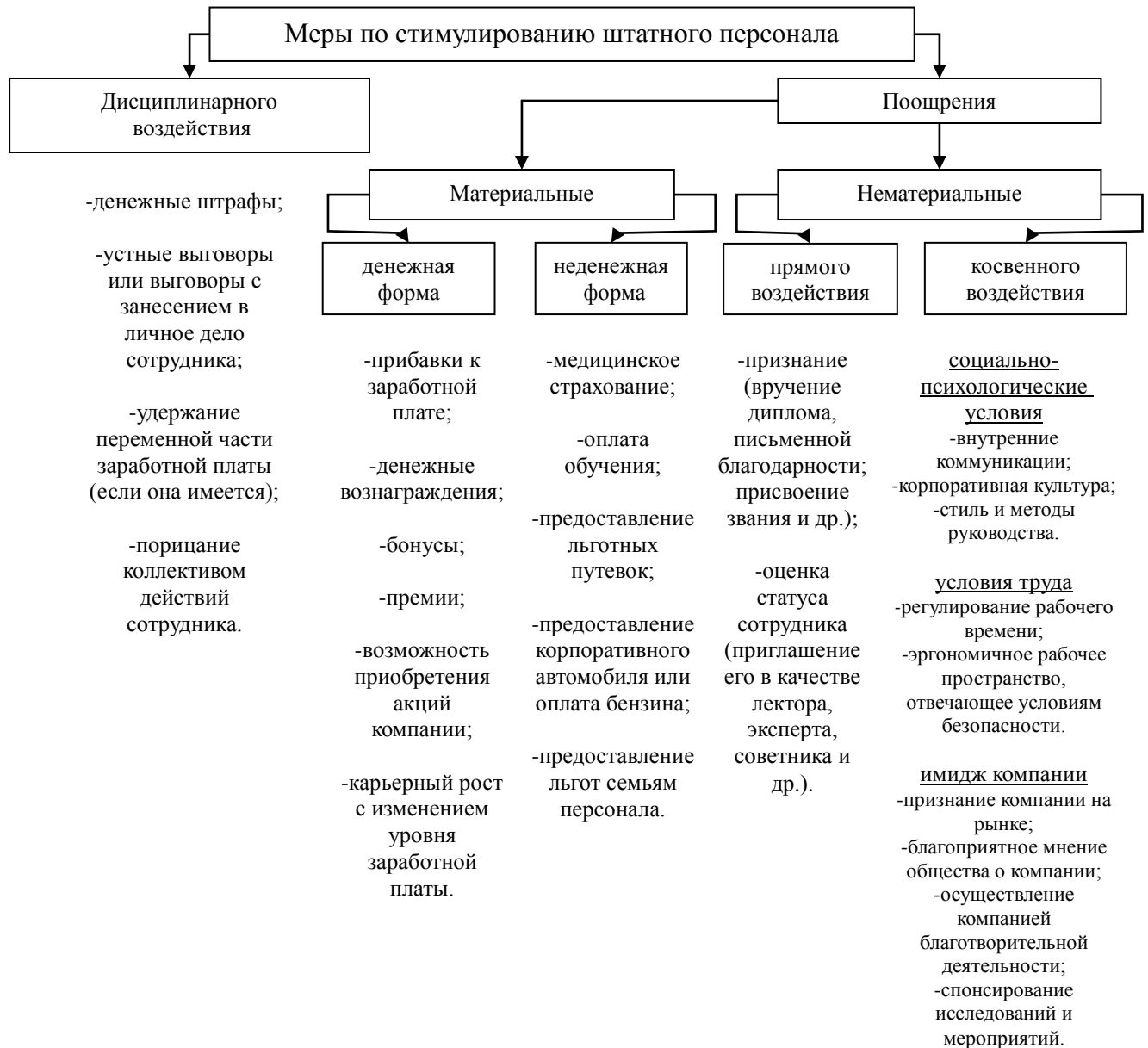


Рисунок 22 – Классификация мер по стимулированию штатного персонала при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга

Источник: составлено автором [на основании материалов 14, с. 341–346; 27, с. 11-18; 56, с. 96–101; 60, с. 80–83; 63, с. 66–69; 108, с. 28–30]

Для снижения и управления демотивацией штатного персонала при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга необходимо проанализировать причины ее появления.

Исходя из практического опыта, негативная реакция на применение услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями со стороны штатного персонала возникает не на все виды услуг аутсорсинга.

Наибольшая вероятность возникновения проблемы снижения мотивации штатного персонала характерна для гостиничных предприятий, использующих частичный вид услуг аутсорсинга, который предполагает более тесное сотрудничество штатного персонала гостиничных предприятий с персоналом аутсорсинговой компанией.

На основе анализа практического опыта применения услуг аутсорсинга в гостиничных предприятиях можно выделить следующие основные причины демотивации штатного персонала гостиничных предприятий:

- увольнение сотрудников гостиничных предприятий при сокращении штата в случае применения услуг аутсорсинга;
- перевод сотрудников гостиничных предприятий в штат аутсорсинговой компании [38];
- необходимость штатных сотрудников гостиничных предприятий работать с «чужим» персоналом аутсорсинговой компании;
- появление чувства тревожности у штатных сотрудников гостиничных предприятий из-за постоянной конкуренции с персоналом аутсорсинговой компании;
- появление чувства тревожности у штатных сотрудников гостиничных предприятий из-за постоянного сравнения их с персоналом аутсорсинговой компании;
- для штатного персонала гостиничных предприятий с многолетней историей невозможность создания на работе семейной закрытой атмосферы.

На основе определения основных причин демотивации штатных сотрудников при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга и

изучению общих подходов к стимулированию штатного персонала в различных сферах деятельности был разработан комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга (рисунок 23). Данный комплекс мер направлен на стимулирование работы действующих сотрудников, посредством применения мер как к увольняемым сотрудникам (выполнение перед которыми гостиничным предприятием своих обязательств в качестве работодателя сказывается на мотивации действующих сотрудников), так и непосредственно к действующим сотрудникам.

Для увольняемых сотрудников гостиничного предприятия из-за передачи их работы на аутсорсинг	Для действующих сотрудников гостиничных предприятий
Выполнение всех обязательств работодателя по трудовым договорам сотрудников	Проведение тренингов по совершенствованию взаимодействия с персоналом аутсорсинговой компании
Подготовка рекомендательных писем для сотрудников, подлежащих увольнению, в результате сокращения их должностей	Совершенствование системы премирования и вознаграждений материально характера (оплата обучения, деловых поездок и др.) с учетом индивидуальных и групповых результатов труда в сотрудничестве с персоналом аутсорсинговой компании
Сохранение на время поиска нового места работы определенной части социального пакета	Совершенствование системы вознаграждений нематериального характера (вручение дипломов, письменных благодарностей и др.) для возникновения у штатного персонала чувства надежности в завтрашнем дне, безопасности и важности их как сотрудников для гостиничного предприятия
	Организация корпоративных мероприятий, выездов с целью поддержания внутренних традиций и ценностей штатного коллектива гостиничного предприятия посредством общения в неформальной обстановке
	Применение мер дисциплинарного воздействия (выговоры, штрафы) в случае игнорирования или некачественного исполнения задач, связанных с применением услуг аутсорсинга
Организация собрания штатных сотрудников с целью презентации сущности услуг аутсорсинга; причин и целей применения услуг аутсорсинга; особенностей взаимодействия сотрудников гостиничного предприятия с персоналом аутсорсинговой компанией; организационных, структурных и других изменений в связи с применением услуг аутсорсинга.	

Рисунок 23 – Комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга

Источник: составлено автором

Согласно рисунку 23 мера по организации собрания штатных сотрудников

гостиничного предприятия указана в основании комплекса. По мнению автора, данная мера является одной из наиболее важных в вопросе совершенствования управлением персоналом гостиничного предприятия при применении услуг аутсорсинга. Поскольку для того, чтобы любое новшество, которое прямо или косвенно будет касаться процесса выполнения работы и корпоративной жизни сотрудников компаний, было воспринято правильно и принесло ожидаемый положительный эффект не мало важным становится своевременное объяснение штатным сотрудникам причин и последствий данного новшества. Такого же принципа можно придерживаться и при внедрении услуг аутсорсинга. После принятия решения гостиничным предприятием о применении услуг аутсорсинга менеджменту гостиничного предприятия крайне важно организовать собрание сотрудников, в ходе которого будет освещены причины и цели применения услуг аутсорсинга, доступно изложены изменения (организационные, коммуникационные и др.), которые произойдут после применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга. Данный этап необходим для устранения домыслов, сплетен, которые могут появиться при некорректном транслировании неполной информации об услугах аутсорсинга, а также для установления более тесной связи менеджмента гостиничного предприятия с сотрудниками гостиничного предприятия для понимания их восприятия грядущих изменений с целью подбора эффективных мер по устранению и управлению тревожностью и переживаниями у коллектива и, по возможности, переориентирование их восприятия на позитивное отношение к применению услуг аутсорсинга.

Процесс увольнения или перевода штатных сотрудников в другую компанию всегда является весомой причиной демотивации штатного персонала, который остается работать в данном гостиничном предприятии. Проявление участия (например, составление рекомендательных писем) и выполнение обязательств со стороны менеджмента гостиничных предприятий по отношению к увольняющимся или переводящимся сотрудникам (например, помимо выплаты необходимых окладов в случае увольнения, сохранение на какой-то срок медицинской страховки), наряду со своевременным и доступным разъяснением

всем сотрудникам причин и целей данных кадровых изменений, окажет положительное влияние на восприятие ситуации оставшимися в штате сотрудниками. Кроме того, необходимо произвести пересмотр окладов действующим штатным сотрудникам с целью демонстрации желания менеджмента гостиничного предприятия поощрить и разделить сэкономленные в будущем деньги от применения услуг аутсорсинга. Размер пересмотренных окладов должен носить поощрительно-стимулирующий характер.

Чтобы минимизировать снижение мотивации штатных сотрудников гостиничного предприятия, вызванное необходимостью работы с «чужим» персоналом аутсорсинговой компании, необходимо организовать и провести тренинг взаимодействия для штатного персонала гостиничного предприятия по алгоритму работы и сотрудничеству с персоналом аутсорсинговой компании (разбор возможных конфликтных ситуаций, определение зон ответственности и др.). Необходимо предоставить штатным сотрудникам гостиничного предприятия понятную инструкцию как действовать при новой системе взаимоотношений при применении услуг аутсорсинга.

Для снятия чувств тревожности у штатного персонала гостиничного предприятия по поводу конкуренции и сравнения их с персоналом аутсорсинговой компании важно применять меры поощрения штатных сотрудников гостиничного предприятия, как в материальной, так и в нематериальной формах. Применение материальных форм стимулирования штатного персонала гостиничного предприятия должно быть связано с достижением сотрудниками гостиничного предприятия поставленных менеджментом целей, выполнение или перевыполнение KPI в результате плодотворного сотрудничества с персоналом аутсорсинговой компании. Поощрения, выраженные в нематериальной форме, призваны подчеркивать факт выполнения работы штатными сотрудниками гостиничного предприятия лучше персонала аутсорсинговой компании. Менеджменту гостиничного предприятия крайне важно обеспечить возникновение у штатного персонала чувства надежности в завтрашнем дне, безопасности и важности их как сотрудников для гостиничного предприятия.

Также немаловажной мерой по совершенствованию управления персоналом гостиничного предприятия при применении услуг аутсорсинга является организация корпоративных мероприятий, выездов штатными сотрудниками гостиничного предприятия с целью поддержания внутренних традиций и ценностей штатного коллектива гостиничного предприятия посредством общения в неформальной обстановке.

Кроме того, необходимо отметить, что помимо мер поощрения в случае необходимости имеет значение применение мер дисциплинарного воздействия, такие как выговоры, штрафы, в случае намеренного игнорирования или некачественного исполнения штатными сотрудниками гостиничного предприятия задач, связанных с применением услуг аутсорсинга.

Кроме вышеописанных мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга автор исследования видит необходимость в разработке или пересмотре локальных нормативных актов гостиничных предприятий, применяющих услуги аутсорсинга, в вопросах стимулирования штатных сотрудников. Необходимо разработать «Положение о премировании сотрудников гостиничного предприятия при использовании гостиничным предприятием услуги аутсорсинга» и «Положение о компенсационном (социальном) пакете сотрудников гостиничного предприятия, применяющем услуги аутсорсинга».

В данных положениях необходимо указать цели принятия этих документов, определить его назначение, описать виды премирования сотрудников, определить порядок назначения и выплат премии и предоставления льгот, также обозначить на кого возлагается контроль за правильным исполнением данных положений и их срок действия.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования в целом подтверждена, так как проведение апробации методики оценки эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, показало, что использование услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе помимо прямого экономического эффекта за счет сокращения затрат



гостиничных предприятий при использовании услуг аутсорсинга, обеспечивается социальный эффект на микро- и макроуровнях, состоящий в повышении качества прежде всего основных бизнес-процессов, переданных на аутсорсинг специализированным компаниям, что в итоге способствует повышению удовлетворенности туристов, росту конкурентоспособности как отдельных гостиниц, так и регионального рынка гостиничных услуг.

Кроме того, социально-ответственный подход к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга способствует решению социальных проблем в регионах с развитой индустрией гостеприимства, за счет обеспечения полной или частичной занятости местного населения, работающего в гостиницах или специализированных аутсорсинговых компаниях, повышения качества жизни в регионе. Повышение уровня финансовой, информационной и консультационной поддержка гостиничных предприятий в вопросах применения услуг аутсорсинга, обеспечит расширение области применения данных услуг в индустрии гостеприимства, а также качество управленческих решений по использованию услуг аутсорсинга на разных этапах ЖЦО.

## Заключение

Автором диссертации было проведено исследование, по итогам которого получены следующие элементы новизны.

*Сформулированы особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, предложен авторский подход к классификации услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий, определены виды услуг аутсорсинга, применяемых в основных и вспомогательных бизнес-процессах гостиниц.*

На основе анализа научных подходов к определению сущности понятия «аутсорсинг», автором диссертационного исследования был сделан вывод о том, что сущность аутсорсинга наиболее точно отражена в определении, данном профессором Аникиным Б.А, который более 20 лет занимается исследованием этого вопроса, и понимает под аутсорсингом передачу некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации.

Аутсорсинговые компании, предоставляющие услуги организациям-заказчикам, специализируются, как на выполнении определенных видов услуг, так и на конкретной сфере бизнеса (в том числе сфере гостиничного бизнеса), для которого предоставляют услуги.

В процессе исследования были обоснованы основные особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями:

- преимущественное использование услуг аутсорсинговых компаний в основных бизнес-процессах (оказание услуг размещения и питания);
- доля персонала аутсорсинговой компании в общей численности персонала гостиничного предприятия, занятого в основных бизнес-процессах, может достигать до 30-50 %;
- в некоторых видах средств размещения, например, в санаторно-курортных предприятиях, работающих только в высокий сезон (на юге это обычно с мая по

сентябрь, на горнолыжных курортах – с ноября по март), используется только краткосрочный (сезонный) аутсорсинг.

На основе анализа научных подходов к классификации услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе автором исследования был сделан вывод о том, что услуги аутсорсинга могут быть разделены на виды по различным классификационным признакам в зависимости от целей и задач бизнеса, применяющего эти услуги.

Далее представлена авторская классификация наиболее значимых классификационных признаков услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий:

бизнес-процессы гостиничных предприятий;

- степень разделения ответственности и рисков между гостиничными предприятиями и аутсорсинговыми компаниями;

- форма предоставления услуг аутсорсинга гостиничным предприятиям;

- продолжительность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

В рамках данной классификации наиболее значимых классификационных признаков услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий в диссертационном исследовании определены конкретные виды услуг аутсорсинга, которые могут быть использованы менеджментом гостиничных предприятий.

Бизнес-процессы гостиничных предприятий:

- аутсорсинг основных бизнес-процессов (процессы обслуживания гостей (фронт-офис));

- аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов (поддерживающие бизнес-процессы (бэк-офис)).

Продолжительность использования услуг аутсорсинга:

- краткосрочный аутсорсинг (в т.ч. сезонный);

- долгосрочный аутсорсинг.

Степень разделения ответственности и рисков:

- полный аутсорсинг;

- частичный аутсорсинг.

Форма предоставления услуг аутсорсинга:

- внутренний аутсорсинг;
- внешний аутсорсинг.

В отличие от многих других сфер деятельности, в гостиничном бизнесе, особенно в санаторно-курортных предприятиях, есть немало предприятий, которые работают только в высокий сезон (на юге это обычно с мая по сентябрь, на горнолыжных курортах – с ноября по март), и для них актуальным может быть именно краткосрочный (сезонный) аутсорсинг. Также отличительной особенностью гостиничного бизнеса является то, что могут передаваться на аутсорсинг не только вспомогательные бизнес-процессы, как в большинстве других сфер деятельности, но и основные бизнес-процессы, в частности процесс уборки номерного фонда и помещений общего пользования.

Рассмотрим применение вышеописанных классификационных признаков на практике. Предположим, что гостиничное предприятие применяет услугу аутсорсинга для уборки номерного фонда, которая имеет следующие характеристики:

- распространяется на основной бизнес-процесс гостиничного предприятия (гостиничное предприятие передает на аутсорсинг бизнес-процесс по уборке номерного фонда);
- предполагает частичную передачу бизнес-процесса аутсорсинговой компании (контроль и ответственность за осуществлением бизнес-процесса остается у гостиничного предприятия);
- внешняя форма организации услуг аутсорсинга (услуги аутсорсинга оказывает сторонняя аутсорсинговая компания, юридически не связанная с гостиничным предприятием-заказчиком услуг аутсорсинга);
- сезонный характер предоставления услуги (аутсорсинговая компания оказывает гостиничному предприятию услуги по осуществлению бизнес-процесса по уборке номерного фонда только в период пиковых нагрузок этого гостиничного предприятия, в так, называемый высокий сезон, который в отличие от других видов деятельности определяется не периодом в течение года, а загрузкой номерного фонда, например, в городских отелях, ориентированных на бизнес-

туристов, наивысшая загрузка со вторника по четверг, а в выходные дни - наименьшая).

При таких видовых характеристиках услуги аутсорсинга модель ее применения гостиничным предприятием, будет следующей:

– система оказания гостиничных услуг. Аутсорсинговая компания предоставляет готовое решение по уборке номерного фонда. Гостиничное предприятие подключает аутсорсинговую компанию в свою систему оказания гостиничных услуг только в период пиковых нагрузок гостиничного предприятия.

– система управления процессом оказания гостиничных услуг. Контроль и ответственность за осуществлением бизнес-процесса по уборке номерного фонда осуществляет гостиничное предприятие. Прямое взаимодействие с персоналом и менеджментом аутсорсинговой компании в процессе работы.

– система социальных отношений между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компанией. Отсутствие необходимости в содержании большого штата горничных. Тесное взаимодействие штатных сотрудников с представителями аутсорсинговой компании,

Вместе с тем, необходимость применения услуг аутсорсинга в конкретной гостинице определяется множеством факторов, в том числе теми, что связаны с особенностями деятельности предприятий на разных этапах жизненного цикла, как гостиничного продукта, так и самого гостиничного предприятия.

***Обоснованы способы применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла с учетом целей и задач менеджмента гостиничных предприятий; а также выявлены основные преимущества от использования услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий, находящихся на разных этапах жизненного цикла организаций.***

Вопрос изучения жизненного цикла организаций (ЖЦО) широко освещается в научной литературе. Автором было изучено более десяти теорий ЖЦО. Каждая из теорий жизненного цикла может быть применена к гостиничным предприятиям, которые выступают в качестве хозяйствующих субъектов в гостиничном бизнесе. Стоит отметить, что во всех теориях можно выделить закономерность – авторы исследований, выбирая различные параметры для

анализа, тем не менее, рассматривают процесс перехода организации по стадиям, которые связаны с рождением, ростом, зрелостью и завершением деятельности организации.

Выявленная закономерность находит свое отражение также и в теории ЖЦО Д. Миллера и П. Фризена, которая легла в основу данного диссертационного исследования. Эта концепция автором исследования была соотнесена с жизненным циклом гостиничного продукта (ЖЦП), описанным специалистами в области гостиничного бизнеса Ивановым В.В. и Воловым А.Б.

- этап ЖЦО Создание / этап ЖЦП Разработка продукта;
- этап ЖЦО Рост / этап ЖЦП Выведение продукта на рынок и Рост доли рынка, продаж, прибыли;
- этап ЖЦО Зрелость / этап ЖЦП Зрелость;
- этап ЖЦО Упадок, предполагающий либо смерть, либо возрождение / этап ЖЦП Спад продаж и объема прибыли.

На основе проведенного анализа, автором данного исследования был сделан вывод о том, что применение услуг аутсорсинга дает гостиничным предприятиям определенные преимущества, частично или полностью решая проблемы, с которыми им приходится сталкиваться в процессе прохождения этапов жизненного цикла. Преимущества от использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга можно разделить на две группы. В первую группу можно отнести преимущества, которые помогут гостиничным предприятиям быстрее перейти к этапам «Рост» и «Зрелость». Во вторую группу можно включить преимущества, которые позволят гостиничным предприятиям перейти на этап «Возрождение», минуя этап «Смерть».

Преимущества услуг аутсорсинга для перехода к этапам «Рост» и «Зрелость»:

- полная концентрация менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач;
- сокращение периода выхода гостиничных предприятий на рынок;
- высвобождение внутренних ресурсов гостиничных предприятий для других целей;

- использование необходимого оборудования, знаний, технологий, которые отсутствуют в структуре гостиничного предприятия-заказчика услуг аутсорсинга;
- получение готового решения по бизнес-процессам гостиничного предприятия (услуги аутсорсинга для продаж, маркетинга, технического сервиса, IT-поддержки и т.д.);
- снижение издержек гостиничного предприятия по содержанию большого штата собственных сотрудников;
- отсутствие затрат на обучение, развитие и стимулирование персонала аутсорсинговой компании.

Преимущества услуг аутсорсинга для перехода к этапу «Возрождение»:

- доступ к передовым технологиям аутсорсинговой компании;
- улучшение уровня сервиса гостиничного предприятия за счет привлечения опытных специалистов аутсорсинговой компании;
- разделение рисков между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компанией.

Далее выделим были обоснованы способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах ЖЦО и ЖЦП с учетом целей и задач, стоящих перед менеджментом гостиничных предприятий.

На этапе «Создание» услуги аутсорсинга применяются для бизнес-процессов, отказ от выполнения, которых собственными силами гостиничного предприятия будет способствовать существенной экономии затрат (например, разработка стандартов обслуживания, операционных стандартов и др.).

На этапе «Создание» перед менеджментом гостиничного предприятия стоят следующие цели: нахождение идеи, разработка концепции, проверка концепции.

Услуги аутсорсинга применяются для решения следующих задач:

- анализ потенциального спроса на услуги нового гостиничного предприятия;
- проведение маркетинговых исследований по составлению «портрета» потенциального потребителя услуг нового гостиничного предприятия;
- планирование объема продаж номерного фонда нового гостиничного предприятия (услуги аутсорсинга применяются частично);

- оценка ресурсных возможностей нового гостиничного предприятия по предоставлению и продвижению услуг на рынок (услуги аутсорсинга применяются частично);

- прогнозирование реакции потребителя на услугу нового гостиничного предприятия.

На этапе «Рост» услуги аутсорсинга могут активно применяться гостиничным предприятием для реализации целей и задач, выполнение которых носит операционный характер и не повлияет на дальнейшее развитие гостиничного предприятия. На данном этапе услуги аутсорсинга применяются с целью достижения максимальной экономической выгоды для гостиничного предприятия.

На этапе «Рост» перед менеджментом гостиничного предприятия стоят следующие цели: создание рынка, привлечение потребителей к услугам гостиничного предприятия, расширение сбыта, максимизация продаж, формирование приверженности к марке.

Услуги аутсорсинга применяются для решения следующих задач:

- побуждение потребителя к совершению покупки услуг гостиничного предприятия посредством рекламы, рассылок, активных прямых продаж;

- сбор и анализ информации об оценке первыми потребителями услуг гостиничного предприятия;

- формирование клиентской базы (услуги аутсорсинга применяются частично);

- создание и закрепление положительного образа услуги гостиничного предприятия в воображении потребителей;

- поиск новых потребителей и новых сегментов рынка (услуги аутсорсинга применяются частично).

На этапе «Зрелость» услуги аутсорсинга находят широкое применение, поскольку данный этап характеризуется усложнением структуры гостиничного предприятия, увеличением или модификацией ассортимента услуг, что делает затруднительным осуществление всех бизнес-процессов собственными силами гостиничного предприятия. Таким образом, на этапе «Зрелость» услуги



аутсорсинга применяются с целью повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия и сосредоточения на решении основных вопросов посредством передачи непрофильных бизнес-процессов аутсорсинговой компании.

На этапе «Зрелость» перед менеджментом гостиничного предприятия стоят следующие цели: поддержание отличительных преимуществ услуги, отстаивание доли рынка.

Услуги аутсорсинга применяются для решения следующих задач:

- оптимизация каналов сбыта услуг гостиничного предприятия;
- стимулирование сбыта услуг посредством скидок, карт постоянных покупателей, программ лояльности (услуги аутсорсинга применяются частично);
- модифицирование отдельных характеристик услуги (качества обслуживания, отдельных свойств, внешнего оформления) для привлечения новых клиентов и интенсификации продаж;
- включение в цену услуги дополнительных услуг, увеличивающих ценность;
- снижение цен на услуги.

На этапе «Упадок» услуги аутсорсинга могут использоваться для достижения целей по предотвращению падения гостиничного предприятия (посредством придания услуге рыночной новизны) и оптимизации ресурсов (посредством пересмотра политики в отношении каналов продажи и продвижения услуги). Таким образом, на этапе «Упадок» услуги аутсорсинга применяются с целью оптимизации расходов в условиях спада рыночной и деловой активности гостиничного предприятия.

На этапе «Упадок» перед менеджментом гостиничного предприятия стоят следующие цели: предотвращение падения, оптимизация ресурсов, нахождение нового рынка (нового сегмента потребителей).

Услуги аутсорсинга применяются для решения следующих задач:

- придание услуге рыночной новизны;
- пересмотр политики в отношении каналов продажи и продвижения услуги;

– изменение услуги гостиничного предприятия для нового рынка, нового сегмента потребителей (услуги аутсорсинга применяются частично);

– переход к продвижению новой услуги гостиничного предприятия.

Стоит отметить, что для этапов «Смерть» и «Возрождение», следующих после этапа «Упадок», также могут быть применены услуги аутсорсинга для целей и задач, связанных с ликвидацией гостиничного предприятия или обновлением форм и направлений деятельности гостиничного предприятия соответственно.

Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что в работе были обоснованы наиболее приемлемые варианты использования услуг аутсорсинга с учетом особенностей развития гостиничных предприятий на разных этапах ЖЦО гостиничного типа (например, на этапе запуска гостиницы стоит проблема быстрого набора квалифицированных сотрудников службы СПиР, хаускипинга, питания, для чего можно воспользоваться услугами специализированной аутсорсинговой компании), но при этом менеджмент каждой гостиницы все равно при принятии решения о виде аутсорсинга прежде всего исходит из основных целей перехода на аутсорсинг – сократить затраты (чаще для вспомогательных бизнес-процессов) или же достигнуть стратегических целей по обеспечению высокого качества обслуживания гостей (основные бизнес-процессы).

***В результате обобщения основных причин применения услуг аутсорсинга зарубежными и российскими гостиничными предприятиями и организационных проблем, оказывающих влияние на эффективность использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, сформулированы направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга.***

В работах зарубежных авторов, особое внимание уделяется выявлению причин перехода к применению услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.

Так, для менеджмента гостиничных предприятий Турции наиболее важными причинами перехода к применению услуг аутсорсинга являются (причины располагаются по степени важности):

– внедрение новых технологий в работу гостиничных предприятий;

- повышение уровня сервиса гостиничных предприятий;
- специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса;
- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

Исследования опыта применения услуг аутсорсинга в гостиничных предприятиях Канады показывает, что основными причинами перехода гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга являются:

- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

Опыт применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями Тайланда показал следующие причины перехода к применению услуг аутсорсинга:

- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- повышение уровня сервиса гостиничных предприятий;
- увеличение стоимости гостиничных услуг.

Опыт гостиничных предприятий Китая в применении услуг аутсорсинга показывает следующие причины (причины располагаются по степени важности):

- лучшее использование гостиничными предприятиями внутренних ресурсов;
- максимизация стоимости гостиничных услуг;
- сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий;
- использование гостиничными предприятиями известных фирменных наименований аутсорсинговых компаний;
- специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее распространенной причиной перехода к применению услуг аутсорсинга зарубежными гостиничными предприятиями является сокращение эксплуатационных расходов гостиничных

предприятий. Затем можно выделить такие причины перехода зарубежного гостиничного бизнеса к применению услуг аутсорсинга, как возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач, специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса и повышение уровня сервиса гостиничных предприятий.

Что касается российского опыта, то можно отметить, что наиболее распространенными причинами перехода к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга являются сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий, получение готового решения по бизнес-процессам и возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

Для обобщения мнения представителей российского гостиничного бизнеса автором диссертации были проведены опросы более 100 руководителей и специалистов гостиничных предприятий, участвовавших в Национальном гостиничном конкурсе «Комфорт и уют – 2016» Национальном гостиничном конкурсе «Комфорт и уют – 2017», VII молодежном гостиничном фестивале "Комфорт И Уют. Поколение Next" (2018), в результате которого были выявлены крайне полярные точки зрения на эффективность применения аутсорсинга в гостиничном бизнесе – от утверждения отсутствия какой-либо пользы применения аутсорсинга до признания аутсорсинга, как наиболее эффективной технологии, обеспечения высокого качества организации основных и вспомогательных бизнес- процессов.

Поскольку целью данного исследования является разработка организационного и социально-экономического механизмов, то необходимо проанализировать организационные и экономические проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, а также сформулировать направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга.

На основе анализа российской и зарубежной практики использования

гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга были выделены и обоснованы организационные проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга: малое количество аутсорсинговых компаний, специализирующихся на предоставлении услуг аутсорсинга гостиничному бизнесу; низкий уровень компетенций у менеджмента гостиничных предприятий в вопросах контроля и организации передачи бизнес-процессов аутсорсинговой компании; низкий уровень мотивации штатных сотрудников гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга.

Основной экономической проблемой, оказывающей влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, является отсутствие единого методического обеспечения по оценке эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

На основе выделенных организационных и экономических проблем, оказывающих влияние на эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, автором диссертационного исследования предложены направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга:

– организация информационной, правовой, консультационной поддержки принятия управленческих решений об использовании услуг аутсорсинга от профсообществ (Российская гостиничная ассоциация, Федерация рестораторов и отельеров, региональные ассоциации отельеров, ассоциация стратегического аутсорсинга "АСТРА" и др.);

– повышение заинтересованности гостиничных предприятий и их объединений во взаимодействии с образовательными организациями по вопросам разработки методических рекомендаций по развитию и повышению эффективности применения услуг аутсорсинга в сфере гостиничного бизнеса (*специалисты образовательных организаций в области гостиничного бизнеса в сотрудничестве с менеджментом действующих гостиничных предприятий смогут создать эффективные методики, применение которых повлечет за собой создание дополнительных конкурентных преимуществ гостиничных предприятий*);

– совершенствование форм взаимодействия и качества координации деятельности по взаимодействию гостиничных предприятий и аутсорсинговых компаний на основе повышения координирующей роли профсообществ;

– разработка мер поддержки и стимулирования научных и образовательных организаций, занимающихся разработкой методического обеспечения применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, со стороны гостиничных предприятий и их объединений, заинтересованных в применении или уже использующих услуги аутсорсинга (*развитие взаимовыгодного сотрудничества между гостиничными предприятиями и образовательными организациями за счет реализации новых принципов спонсирования образовательных организаций, в случае если разработанные ими методические рекомендации были востребованы и реализованы в действующих гостиничных предприятиях*).

По результатам исследования организационно-экономических проблем и направлений деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга, выявлена необходимость в разработке методических и практических рекомендаций по созданию организационного и социально-экономического механизмов повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

***Разработаны организационный и социально-экономический механизмы повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями.***

Организационный и социально-экономический механизмы какого-либо социально-экономического процесса представляют собой структуру, состоящую из организационных и социально-экономических элементов.

Основные элементы организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий:

– цели создания организационного механизма: разработка комплекса научно-методических рекомендаций по созданию организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах

жизненного цикла гостиничных предприятий; повышение лояльности со стороны менеджмента гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга в зависимости от этапов жизненного цикла гостиничных предприятий; обеспечение принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных управленческих решений о применении услуг аутсорсинга с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий; создание конкурентных преимуществ у гостиничных предприятий, эффективно применяющих услуги аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла;

– принципы функционирования организационного механизма: учет интересов всех участников процесса использования услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий; целенаправленность, системность и комплексность в оказании и использовании услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий; оптимизация организационного взаимодействия субъектов процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

– функции организационного механизма: создание организационных основ для предоставления услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий; контроль качества оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

– субъекты организационного механизма: гостиничные предприятия, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, их отдельные структурные подразделения и бизнес-процессы; аутсорсинговые компании, предоставляющие специализированные услуги для гостиничного бизнеса;

– объекты организационного механизма: комплекс услуг, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями гостиничным предприятиям; формы и методы сотрудничества между гостиничными предприятиями и аутсорсинговыми компаниями при применении услуг аутсорсинга; организационное обеспечение процесса оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

В данном механизме можно выделить подсистему, включающую в себя организационные элементы.

*Организационные элементы:*

– система ресурсного, кадрового и информационного обеспечения использования услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий согласно положениям заключенного договора с аутсорсинговой компанией;

– система подготовки аутсорсингового персонала к работе в каждом конкретном гостиничном предприятии-заказчика услуг аутсорсинга, знакомство со спецификой и стандартами каждого гостиничных предприятий.

Основные этапы организационного механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий:

1. Оценка менеджментом гостиничного предприятия необходимости применения услуг аутсорсинга в соответствии с особенностями этапа ЖЦО гостиничного предприятия.

2. Определение менеджментом гостиничного предприятия целей и постановка задач применения услуг аутсорсинга.

3. Выделение бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия, подлежащего(их) передаче аутсорсинговой компании (АК).

4. Сбор информации о существующих на рынке предложениях разных АК.

5. Сбор информации об АК по следующим критериям:

- опыт работы АК с гостиничными предприятиями;
- стоимость услуг аутсорсинга;
- формы и условия сотрудничества;
- имидж, оценка АК в соответствующих профессиональных рейтингах и отзывы о ней.

6. Оценка гостиничным предприятием актуальных предложений разных АК по выбранным критериям.

7. Согласование с выбранными АК условий договора.

8. Принятие менеджментом гостиничного предприятия решения о заключении договора с конкретной АК.

9. Заключение договора между гостиничным предприятием и АК.



## 10. Применение гостиничным предприятием услуг аутсорсинга.

Основными элементами социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий выступают:

– цели создания социально-экономического механизма: разработка комплекса научно-методических рекомендаций по созданию социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий; повышение лояльности со стороны менеджмента гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга в зависимости от этапов жизненного цикла гостиничных предприятий; обеспечение принятия менеджментом гостиничных предприятий эффективных управленческих решений о применении услуг аутсорсинга с учетом жизненного цикла гостиничных предприятий; создание конкурентных преимуществ у гостиничных предприятий, эффективно использующих услуги аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла; обеспечение и повышение социально — экономической эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

– принципы функционирования социально-экономического механизма: учет интересов всех участников процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий оптимизация социально-экономического взаимодействия субъектов процесса применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

– функции социально-экономического механизма: создание социально-экономических основ для организации и предоставления услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий; оценка и повышение социально-экономической эффективности оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий;

– субъекты социально-экономического механизма: гостиничные предприятия, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, их отдельные структурные подразделения и бизнес-процессы; аутсорсинговые компании,

оказывающие специализированные услуги для гостиничного бизнеса; образовательные организации, участвующие в разработке методических рекомендаций по повышению эффективности использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга;

– объекты социально-экономического механизма: комплекс услуг, которые оказывают аутсорсинговые компании гостиничным предприятиям; формы и методы сотрудничества между аутсорсинговыми компаниями и гостиничными предприятиями в результате использования услуг аутсорсинга; социально — экономическое обеспечение процесса оказания услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

В данном механизме можно выделить две подсистемы, включающие в себя социальные и экономические элементы.

*Социальные элементы:*

– система отношений, возникающая между сотрудниками гостиничных предприятий и персоналом аутсорсинговой компании;

– система мотиваций и стимулирования сотрудников гостиничных предприятий при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

*Экономические элементы:*

– система экономических стимулов для образовательных организаций, занимающихся разработкой методических рекомендаций по повышению эффективности использования гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, со стороны гостиничных предприятий и их объединений, заинтересованных или применяющих услуги аутсорсинга;

– система льгот и преференций аутсорсинговым компаниям, которые принимают участие в создании организационно-экономического обеспечения процесса оказания услуг аутсорсинга для гостиничного бизнеса.

Основные этапы социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий:

1. Сбор гостиничным предприятием информации и анализ социально-экономических факторов внешней и внутренней среды, влияющих на принятие

решения о применении услуг аутсорсинга, с учетом особенностей этапа ЖЦО гостиничного предприятия.

2. Оценка экономического эффекта применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга.

Если на этом этапе совокупные затраты гостиничного предприятия на исполнение бизнес-процесса собственными силами ( $\Sigma Z_{\text{гост}}$ ) будут меньше совокупных затрат гостиничного предприятия на осуществление данного бизнес-процесса силами аутсорсинговой компании ( $\Sigma Z_{\text{аут}}$ ), тогда применение услуг аутсорсинга не является целесообразным и необходимо прибегнуть к другим мерам повышения эффективности гостиничного предприятия. Необходимо перейти к этапу 2\*.

2\*. Отказ от применения услуг аутсорсинга, выбор других путей повышения эффективности гостиничного предприятия.

В случае, если совокупные затраты гостиничного предприятия на осуществление бизнес-процесса собственными силами ( $\Sigma Z_{\text{гост}}$ ) будут больше или равны совокупным затратам гостиничного предприятия на исполнение данного бизнес-процесса силами аутсорсинговой компании ( $\Sigma Z_{\text{аут}}$ ), то применение услуг аутсорсинга считается целесообразным и можно переходить к третьему этапу.

3. Выбор аутсорсинговой компании и заключение с ней договора на оказание аутсорсинговых услуг.

4. Применение услуг аутсорсинга для выделенного(ых) бизнес-процесса(ов) гостиничного предприятия.

5. Оценка гостиничным предприятием коэффициента социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга.

Если коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга равен или больше (0,8), то уровень эффективности процесса применения услуг аутсорсинга высок и можно вернуться к четвертому этапу применения услуг аутсорсинга. Если коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения услуг аутсорсинга имеет значение менее (0,8), то необходимо перейти к шестому этапу.

6. Применение менеджментом гостиничного предприятия корректирующих

действий по повышению коэффициента социально-экономической эффективности (К) в зависимости от выявленной(ых) проблемы(м):

6А Расторжение договора с действующей аутсорсинговой компанией, поиск нового партнера. Возврат к третьему этапу социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга.

6Б Внесение корректив в условия договора на оказание аутсорсинговых услуг с действующей аутсорсинговой компанией. Возврат к четвертому этапу социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга.

6В Проведение комплекса мер по совершенствованию управления персоналом гостиниц. Возврат к пятому этапу социально-экономического механизма повышения эффективности применения услуг аутсорсинга.

***Уточнена методика оценки эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями и предложен комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга.***

В настоящее время происходит переосмысление базисных концепций экономической теории и прежде всего, экономической эффективности. Так, по мнению, член-корреспондента РАН Клейнера Г.Б., в мире после пандемии 2020 года стало очевидно, что максимально полное использование ресурсов предприятий уже не является целью экономики, так как такой подход таит в себе большие риски, и прежде всего связанные с появлением социальных проблем.

Впервые за всю историю наблюдений в Российской Федерации, начиная с 3 квартала 2020 года уровень безработицы женщин стал превышать уровень безработицы мужчин. Эта ситуация непосредственным образом связана с индустрией гостеприимства, в которой женщины составляют большую часть персонала. Такая же структура персонала в специализированных аутсорсинговых компаниях, оказывающих услуги для гостиничного бизнеса.

На основе результатов анализа российского и зарубежного опыта, а также собственных исследований и опросов экспертов гостиничного бизнеса, автором диссертационного исследования был сформулирован основной принцип

применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе, который необходимо учитывать и в российской действительности, – при принятии решения об его применении следует руководствоваться не столько стремлением к сокращению эксплуатационных расходов, сколько стремлением к достижению стратегических социально-экономических целей развития конкретного гостиничного предприятия.

В результате проведенного автором диссертационного исследования анкетирования менеджмента региональных и столичных отечественных гостиничных предприятий и экспертов государственной системы классификации гостиничных предприятий было выявлено, что главной экономической проблемой при применении гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга является проблема оценки менеджментом гостиничных предприятий эффективности применения услуг аутсорсинга.

В связи с этим была выявлена необходимость в разработке методики по оценке целесообразности (экономического эффекта) и социально-экономической эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

Оценка экономического эффекта применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга происходит на основе сравнения затрат при выполнении выделенного(ых) бизнес-процесса(ов) собственными силами гостиничного предприятия и с помощью аутсорсинговой компании.

Каждому этапу ЖЦО гостиничного предприятия свойственны приоритетные направления текущих затрат. Автором диссертационного исследования были приведены виды затрат при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия и аутсорсинговой компанией на разных этапах жизненного цикла гостиничного предприятия с учетом затрат на стимулирование штатных сотрудников гостиничного предприятия.

*Виды затрат гостиничного предприятия на этапе «Создание»:*

– приоритетные направления текущих затрат гостиничного предприятия: затраты, связанные с проникновением гостиничного предприятия на рынок гостиничных услуг;

– затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного

предприятия: затраты на удержание сотрудников; налоговые отчисления за содержание сотрудников; затраты на средства труда и обеспечение условий сотрудников;

– затраты при выполнении услуг аутсорсинговыми компаниями: затраты на поиск аутсорсинговой компании; стоимость услуг по аутсорсинговому договору; налоговые отчисления за приобретенную услугу;

– затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников: затраты на формирование корпоративной культуры гостиничного предприятия (риск возникновения демотивации у штатного персонала в связи с применением услуг аутсорсинга минимален, поскольку на данном этапе частичный вид услуг аутсорсинга используется редко).

*Структура затрат гостиничного предприятия на этапе «Рост»:*

– приоритетные направления текущих затрат гостиничного предприятия: затраты, связанные с расширением доли гостиничного предприятия на рынке гостиничных услуг;

– затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия: те же, что и на этапе «Создание»; затраты на поиск, введение и применение технологий по расширению доли рынка гостиничных услуг;

– затраты при выполнении услуг аутсорсинговыми компаниями: затраты на поиск аутсорсинговой компании; стоимость услуг по аутсорсинговому договору; налоговые отчисления за приобретенную услугу;

– затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников: затраты на развитие корпоративной культуры гостиничного предприятия; дополнительные затраты на снижение уровня демотивации штатного персонала в случае применения услуг аутсорсинга.

*Структура затрат гостиничного предприятия на этапе «Зрелость»:*

– приоритетные направления текущих затрат гостиничного предприятия: затраты, связанные с обеспечением стабильного роста продаж и оптимального уровня прибыли гостиничного предприятия за счет организационных и управленческих изменений;

– затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного

предприятия: те же, что и на этапе «Создание»; затраты на анализ, составления плана по проведению организационных и управленческих изменений, подготовку и реализацию изменений, в том числе в части стандартов обслуживания;

– затраты при выполнении услуг аутсорсинговыми компаниями: затраты на поиск аутсорсинговой компании; стоимость услуг по аутсорсинговому договору; налоговые отчисления за приобретенную услугу;

– затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников: затраты на поддержание корпоративной культуры гостиничного предприятия; дополнительные затраты на снижение уровня демотивации штатного персонала в случае применения услуг аутсорсинга.

*Структура затрат гостиничного предприятия на этапе «Упадок»:*

– приоритетные направления текущих затрат гостиничного предприятия: затраты, связанные с обновлением форм и направлений деятельности гостиничного предприятия;

– затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия: те же, что и на этапе «Создание»; затраты на анализ, составления плана по обновлению форм и направлений деятельности, подготовку и реализацию обновлений;

– затраты при выполнении услуг аутсорсинговыми компаниями: затраты на поиск аутсорсинговой компании; стоимость услуг по аутсорсинговому договору; налоговые отчисления за приобретенную услугу;

– затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников: затраты на обновление корпоративной культуры гостиничного предприятия; дополнительные затраты на снижение уровня демотивации штатного персонала в случае применения услуг аутсорсинга.

Далее была произведена оценка экономического эффекта применения разных видов услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий «Чепош парк», «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», «Априори» и «Sheraton Палас Москва».

Расчет показал, что осуществление бизнес-процессов с помощью аутсорсинговых компаний для всех анализируемых гостиничных предприятий будет являться менее затратным, чем их выполнение собственными силами.

Экономия затрат при использовании гостиничным предприятием «Чепош парк» услуг аутсорсинга для бухгалтерского учета составит 58 %. Экономический эффект от применения услуг аутсорсинга для обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда в период пиковых нагрузок гостиничного предприятия «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» составит 34 %. Экономический эффект от применения услуг аутсорсинга для гостиничного предприятия «Априори» для ведения бухгалтерского учета и обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда составит 19 %. Применение услуг аутсорсинга для обеспечения бизнес-процесса по уборке номерного фонда и материального обеспечения химией и инвентарем гостиничного предприятия «Sheraton Палас Москва» принесет экономию затрат в 39 %.

Однако, несмотря на положительный экономический эффект от применения услуг аутсорсинга для анализируемых гостиничных предприятий, для принятия решения о целесообразности его применения необходимо учесть риски, связанные с его использованием. Тем не менее, можно сделать вывод, что экономия затрат при использовании услуг аутсорсинга анализируемыми гостиничными предприятиями крайне высока, что дает основание для положительного решения в вопросе оценки экономической целесообразности применения данных услуг гостиничными предприятиями.

По результатам проведенного исследования был сделан вывод о том, что классический затратный подход к оценке эффективности применения услуг аутсорсинга останется актуальным особенно для государственных гостиничных предприятий, которые приобретают услуги аутсорсинга в соответствии с Федеральным законом № 44 от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 30.12.2020) на контрактной основе с учетом предельной цены товаров, работ, услуг, а также коммерческих гостиничных предприятий, собственники которых принимают управленческие решения преимущественно на основе принципа экономии затрат.

Автором данного исследования было установлено, что социально-экономическая эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга складывается из двух составляющих, которые взаимосвязаны между собой и, как правило, обуславливают друг друга:



- экономическая эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга;

- социальная эффективность применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга.

В результате проведенного исследования был сделан вывод о том, что следствием применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями становится возникновение нескольких видов социально-экономического эффекта:

- прямой экономический эффект, выраженный в снижении затрат гостиничного предприятия за счет отсутствия необходимости расходов на организацию передаваемого аутсорсинговой компании бизнес-процесса(ов), а также расходов на обучение и содержание сотрудников, задействованных в данном бизнес-процессе, в штате гостиничного предприятия;

- косвенный экономический эффект, выраженный в повышении качества предоставляемых услуг гостиничным предприятием за счет специализации аутсорсинговой компании;

- прямой социальный эффект, выраженный в повышении качества кадрового состава гостиничного предприятия за счет взаимодействия менеджмента гостиничного предприятия с аутсорсинговой компанией, которое позволит менеджменту гостиничного предприятия лучше разобраться в вопросах, на которых специализируется аутсорсинговая компания;

- косвенный социальный эффект, выраженный в формировании имиджа и укреплении бренда гостиничного предприятия за счет повышения уровня доверия и лояльности как клиентов, так и штатных сотрудников к гостиничному предприятию.

- прямой социально-экономический эффект, состоящий в повышении эффективности решений, принимаемых менеджментом гостиничных предприятий, за счет сосредоточения на стратегических задачах.

- косвенный социально-экономический эффект, выраженный в повышении конкурентоспособности гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга, за счет повышения качества предоставляемых услуг.

В результате аналитического исследования, проведенного автором, научных

работ, связанных с применением услуг аутсорсинга, а также практики использования данных услуг менеджментом российских гостиничных предприятий, автор пришел к выводу, что социальная эффективность применения гостиничным предприятием услуг аутсорсинга складывается из двух составляющих:

- удовлетворенность штатного персонала работой при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга;
- удовлетворенность клиентов уровнем сервиса гостиничного предприятия, применяющего услуги аутсорсинга.

Далее была проведена оценка социально-экономической эффективности применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга путем расчета коэффициента социально-экономической эффективности (К).

Коэффициент социально-экономической эффективности (К) применения гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» услуг аутсорсинга составил 0,83. Следовательно, был сделан вывод, что данное гостиничное предприятие применяет услуги аутсорсинга эффективно и корректирующих действий со стороны менеджмента гостиничного предприятия не требуется.

Однако, поскольку коэффициент социально-экономической эффективности (К) складывается из двух составляющих – коэффициента экономической эффективности и коэффициента социальной эффективности, то при расчете данного коэффициента можно выявить природу возникновения проблемы, оказавшее отрицательное влияние на общий коэффициент социально-экономической эффективности (К), и разработать соответствующие корректирующие действия по устранению или нивелированию данной проблемы.

Так, в зависимости от выделенных проблем, в рамках социально-экономического механизма повышения эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга автором данного исследования были предложены три меры по повышению коэффициента социально-экономической эффективности (К) – расторжение договора с действующей аутсорсинговой компанией, корректировка условий с действующей

аутсорсинговой компанией, совершенствование управления персоналом гостиниц.

В связи с этим была выявлена необходимость в разработке комплекса мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга.

Данный комплекс мер был составлен с учетом существующих основных причин демотивации штатных сотрудников при применении гостиничным предприятием услуг аутсорсинга, а также общих подходов к стимулированию штатного персонала в различных сферах деятельности. Комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга направлен на стимулирование работы действующих сотрудников гостиничных предприятий, посредством применения мер, как к увольняемым сотрудникам (выполнение перед которыми гостиничным предприятием своих обязательств в качестве работодателя сказывается на мотивации действующих сотрудников), так и непосредственно к действующим сотрудникам.

Комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга включает в себя следующие меры:

– организация собрания штатных сотрудников с целью презентации сущности услуг аутсорсинга; причин и целей применения услуг аутсорсинга; особенностей взаимодействия сотрудников гостиничного предприятия с персоналом аутсорсинговой компанией; организационных, структурных и других изменений в связи с применением услуг аутсорсинга;

– для увольняемых сотрудников гостиничного предприятия: выполнение всех обязательств работодателя по трудовым договорам сотрудников; подготовка рекомендательных писем для сотрудников, подлежащих увольнению, в результате сокращения их должностей; сохранение на время поиска нового места работы определенной части социального пакета;

– для действующих сотрудников гостиничного предприятия: проведение тренингов по совершенствованию взаимодействия с персоналом аутсорсинговой компании; совершенствование системы премирования и вознаграждений

материально характера (оплата обучения, деловых поездок и др.) с учетом индивидуальных и групповых результатов труда в сотрудничестве с персоналом аутсорсинговой компании; совершенствование системы вознаграждений нематериального характера (вручение дипломов, письменных благодарностей и др.) для возникновения у штатного персонала чувства надежности в завтрашнем дне, безопасности и важности их как сотрудников для гостиничного предприятия; организация корпоративных мероприятий, выездов с целью поддержания внутренних традиций и ценностей штатного коллектива гостиничного предприятия посредством общения в неформальной обстановке; применение мер дисциплинарного воздействия (выговоры, штрафы) в случае игнорирования или некачественного исполнения задач, связанных с применением услуг аутсорсинга.

По итогам диссертационного исследования автором проведена апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования представлены и одобрены на международных и республиканских научно-практических конференциях.

Апробация научных подходов к обоснованию наиболее значимых классификационных признаков услуг аутсорсинга с учетом специфики деятельности гостиничных предприятий и видов услуг аутсорсинга, применяемых в основных и вспомогательных бизнес-процессах гостиниц, которые могут быть использованы менеджментом гостиничных предприятий, проводилась путем обсуждения доклада Сомовой Т.Г. на X Международной научно-практической конференции «Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы» (2017 г.).

Апробация научных подходов к определению основных преимуществ для гостиничных предприятий от использования услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий и обоснованию способов применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий проводилась путем обсуждения доклада автора данного исследования на I Республиканской научно-практической конференции «Актуальные вопросы туризма и сервиса в Республике Саха (Якутия)» (г. Якутск, 2018г.).

Апробация научных подходов к обобщению основных причин перехода зарубежных и российских гостиничных предприятий к применению услуг аутсорсинга и выявлению организационно – экономических проблем, оказывающих влияние на эффективность применения российскими гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, а также определению направлений деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга была проведена путем обсуждения доклада на международных научно-практических конференциях «Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики» (г. Елец, 2018 г.) и «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации» (г. Саратов, 2018 г.).

Разработанные организационный и социально – экономический механизмы повышения эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга были апробированы в гостиничных предприятиях: «Чепош парк» (Чемальский район Республики Алтай), «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» (г. Москва, ул. Моховая), «Априори» (г. Зеленоградск Калининградской области), «Sheraton Палас Москва» (г. Москва, ул. 1-я Тверская-Ямская), «Царьград» (Московская область, Серпуховский район).

Уточненная методика оценки эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга была частично апробирована в гостиничных предприятиях: «Чепош парк» (Чемальский район Республики Алтай), «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» (г. Москва, ул. Моховая), «Априори» (г. Зеленоградск Калининградской области), «Sheraton Палас Москва» (г. Москва, ул. 1-я Тверская-Ямская), по некоторым из которых имеются акты внедрения.

Апробация научных подходов к разработке комплекса мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга проводилась путем разработки научного проекта по данной тематике, получившего финансирование в рамках конкурса грантов научно-исследовательских работ студентов, аспирантов и молодых ученых ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» «Шаг в науку – 2018» (2018 г.).

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования в целом подтверждена, так как проведение апробации методики оценки эффективности применения гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга, показало, что использование услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе помимо прямого экономического эффекта за счет сокращения затрат гостиничных предприятий при использовании услуг аутсорсинга, обеспечивается социальный эффект на микро- и макроуровнях, состоящий в повышении качества прежде всего основных бизнес-процессов, переданных на аутсорсинг специализированным компаниям, что в итоге способствует повышению удовлетворенности туристов, росту конкурентоспособности как отдельных гостиниц, так и регионального рынка гостиничных услуг.

Кроме того, социально-ответственный подход к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга способствует решению социальных проблем в регионах с развитой индустрией гостеприимства, за счет обеспечения полной или частичной занятости местного населения, работающего в гостиницах или специализированных аутсорсинговых компаниях, повышения качества жизни в регионе. Повышение уровня финансовой, информационной и консультационной поддержка гостиничных предприятий в вопросах применения услуг аутсорсинга, обеспечит расширение области применения данных услуг в индустрии гостеприимства, а также качество управленческих решений по использованию услуг аутсорсинга на разных этапах ЖЦО.

## Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018). / Статья 56.1. Запрещение заемного труда // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/8fe472f039646234347874edcfc13e4899d3f302/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/8fe472f039646234347874edcfc13e4899d3f302/) (дата обращения: 10.10.2020).
2. Федеральный закон от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162598/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162598/) (дата обращения: 10.10.2020).
3. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 08.06.2020) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/) (дата обращения: 10.10.2020).
4. Решение Совета глав правительств СНГ «О Межгосударственной программе инновационного сотрудничества государств-участников СНГ на период до 2020 года» (Принято в г. Санкт-Петербурге 18.10.2011) из информационного банка "Международное право" // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=INT&n=53103#07816816923232224> (дата обращения: 10.10.2020).
5. Решение Совета Евразийской экономической комиссии от 21.12.2016 N 143 «О Концепции создания евразийской сети промышленной кооперации и субконтрактации» // [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211400/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211400/) (дата обращения: 10.10.2020).

6. Амита, М. Раскрытие «тайны» аутсорсинга / М. Амита, Шан-жин Вэй // *Финансы и развитие*. – 2004. – С. 36–39.
7. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес – пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с. : ил. – (Серия «Теория менеджмента»)
8. Айвазян, З. С. Аутсорсинг или как разместить производство в одной комнате / З. С. Айвазян // *Финансист*. – 2005. – № 4. – С. 38–43.
9. Акулов, В. Б. Теория организации : учебное пособие / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – М. : Наука, 2003. – 371 с.
10. Алле, М. Условия эффективности в экономике / пер. с французского Л. Б. Азимова, А. В. Беянина, И. А. Егорова, Н. М. Калмыковой. – М.: Наука для общества, 1998. – 304 с.
11. Альтшулер, И. Г. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / И. Г. Альтшулер, Е. Г. Аксенов. – СПб. : «Питер», 2009. – 464 с.
12. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
13. Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 192 с.
14. Аутсорсинг теснит постоянную занятость. Мониторинг рынка труда // Газета "Коммерсантъ" №105 от 20.06.2019, стр. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4005513> – (дата обращения: 10.10.2020).
15. Балашов, А. И. Методика оценки эффективности передачи на аутсорсинг функций материально-технического обеспечения вооруженных сил Российской Федерации / А. И. Балашов, Т. Д. Имамов // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2012. – № 7 (148). – С. 49–54.
16. Барановский, Л. Т. Аутсорсинг бизнес-процессов: от ручейка до цунами / Л. Т. Барановский // [Электронный ресурс] / Сетевое издание «ИКС-



медиа». – Режим доступа: <http://www.iks-media.ru/articles/30699.html> (дата обращения: 10.10.2020).

17. Белкина, Т. Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях РФ / Т. Ю. Белкина // [Электронный ресурс] / Евразийский Международный научно-аналитический журнал. – 2011. – № 3 (39). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3768> (дата обращения: 10.10.2020).

18. Бирюков, Д. Ю. Экономическое обоснование принятия решения о передаче бизнес-процессов геологоразведочных компаний на аутсорсинг / Д. Ю. Бирюков // Вектор науки ТГУ. – 2013. – № 2 (24). – С. 244–248.

19. Борткевич, А. А. Совершенствование стимулирования труда внутреннего персонала в аутсорсинговой компании / А. А. Борткевич // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 1 (356). – Вып. 10. – С. 89–92.

20. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган – М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 260 с.

21. Быкадоров, М. А. Аутсорсинг в свете экономической теории / М. А. Быкадоров, С. Н. Сайфиева // Вестник Государственного университета управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». – 2007. – № 3 (3). – С. 175-180.

22. Вайсблат Б. И. Обоснование перехода на аутсорсинг для розничной сети в условиях риска / Б. И. Вайсблат, Ю. В. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 17 (272). – С. 2–9

23. Винокуров, Ю. А. Эффективность как фундаментальная экономическая категория / Ю. А. Винокуров // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 2. – С. 155–159.

24. Витко, В. С. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга / В. С. Витко, Е. А. Цатурян // [Электронный ресурс] – М. : Статут,

2012. – Режим доступа: [http://www.arbir.ru/articles/a\\_41892.htm](http://www.arbir.ru/articles/a_41892.htm) (дата обращения: 10.10.2020).

25. Во что превратился заемный труд после запрета [Электронный ресурс] / Электронное периодическое издание «Ведомости». – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/02/24/631140-zaemnii-trud-zapreta> (дата обращения: 10.10.2020).

26. Волгина, Н. А. Международное производство: особенности, тенденции, перспективы: монография / Н. А. Волгина – М. : РУДН, – 2008. – 217 с.

27. Гагаринская, Г. П. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе компетентностно-ориентированной системы мотивации и стимулирования работников / Г. П. Гагаринская, С. Н. Федотов, Ю. Н. Горбунова // Вестник Самарского университета. – 2011. – 6(87). – С.11–18.

28. Гарнов, А. П. Концепция развития устойчивого туризма, экологический туризм / А. П. Гарнов // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – № 3. – С. 162–169.

29. Данько, Т. П. Управление маркетингом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. П. Данько – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 521 с.

30. Джанджугазова, Е. А. Подготовка специалистов сферы туризма и гостеприимства в контексте развития инновационной экономики / Е. А. Джанджугазова // Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства и туризма: сборник статей. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова. – Уфа, – 2017. – С. 19–22.

31. Джанджугазова, Е. А. Развитие российского туризма в современном контексте / Е. А. Джанджугазова // Актуальные социально-экономические вопросы: проблемы и варианты решений. Материалы международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 239–243.

32. Долженко, Р. А. Оценки экономической эффективности внедрения и использования новых форм трудовых отношений в организации / Р. А. Долженко // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №35. – С. 43–53.
33. Домрачев, А. С. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности / А. С. Домрачев // Экономика сельского хозяйства России. – 2013. – № 11. – С. 58–62.
34. Думная, Н. Н. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса / Н. Н. Думная, Д. В. Черемисин // Финансы Деньги Инвестиции. – 2006. – № 4. – С. 3–19.
35. Егунова, Н. В. Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов / Н. В. Егунова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – №2. – С. 13–17.
36. Елканова, Д. И. Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие / Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина – Издательство : Дашков и Ко, 2009. – 248 с.
37. Емельянов, Е. Н. Жизненный цикл организационного развития / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына // Организационное развитие. – 2006. – № 2. – С. 16.
38. Если предстоит аутсорсинг. [Электронный ресурс] / Центральная профсоюзная газета «Солидарность». – Режим доступа: [https://www.solidarnost.org/articles/articles\\_2972.html](https://www.solidarnost.org/articles/articles_2972.html) (дата обращения: 10.10.2020).
39. Железко, О. Е. Формирование механизма экономической оценки аутсорсинговых услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Железко Ольга Евгеньевна. – Красноярск: Красноярский гос. торгово-экономический ин-т., 2010. – 21 с.
40. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие / Н. А. Зайцева – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
41. Зайцева, Н. А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт / Н. А. Зайцева // Сервис в России и зарубежом. – 2013. – №7 (45). – С. 64–71.

42. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н. А. Зайцева – М. : Инфра-М, 2013. – 416 с.
43. Зайцева, Н. А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: учебное пособие / Н. А. Зайцева, А. А. Ларионова – Москва: РУСАЙНС, 2017. – 320 с.
44. Иванов, А. Е. Проблемы и тенденции развития аутсорсинга учетных функций в России / А. Е. Иванов, Е. В. Лупшина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 5. – С. 9–14.
45. Иванов, В. В. Гостиничный менеджмент. Справочное пособие / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – М : ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
46. Иванов, Г. Г. Коммерческая деятельность: учебник / Г. Г. Иванов, Е. С. Холин. – М. : ИД «ФОРУМ», 2012. – 384 с.
47. Иванова, Т. Б. Развитие теории жизненного цикла предприятий в современных условиях / Т. Б. Иванова, Н. А. Переверзев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 3 (99). – С. 75–81.
48. Ивашковская, И. В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 4 – С. 19–34.
49. Ивлев, А. Г. Аутсорсинг организационного развития / А. Г. Ивлев. – М : Агентство профессионального сервиса, 2010. – 126 с.
50. Инновации, формула идеальной себестоимости и будущее гостиничного аутсорсинга [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/personal/item/3377-rocketservice> (дата обращения: 10.10.2020).
51. Исаева, Н. А. Методы оценки эффективности аутсорсинговых контрактов ИТ-услуг / Н. А. Исаева, Т. К. Соловьев // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2010. – Т. 10. – Вып. 1. – С. 37–48.

52. К 2020 году Россия войдет в десятку стран-лидеров туризма – прогноз [Электронный ресурс] / Сетевое издание РИА Новости. – Режим доступа: <https://ria.ru/20080927/151650618.html> (дата обращения 10.10.2020)

53. Кадровые тренды гостиничного рынка. Экспатозамещение. Новое поколение GM. Аутсорсинг и релокация [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/personal/item/746-kontakt> (дата обращения 10.10.2020)

54. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – С. 72.

55. Каменева, В. В. Перспективы аутсорсинга в гостиничном бизнесе / В. В. Каменева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2010. – №11-1. – С. 116-122.

56. Кардашов, В. И. Современные аспекты мотивации труда на предприятии / В. И. Кардашов // Вестник ТГПУ. – 2005. – Вып. 5 (49). – С. 96-101.

57. Квартальнова, Т. В. Управление предприятиями сферы туризма с использованием аутсорсинга: монография / Т. В. Квартальнова, О. В. Чабанюк – Образовательное частное учреждение высш. проф. образования "Российская междунар. акад. туризма", Воскресенский ин-т туризма – фил. РМАТ. – Краснодар : Акад. знаний, 2016. – 81 с.: ил; 20 см.

58. Кицис, В. М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования / В. М. Кицис, И. М. Калабкина // [Электронный ресурс] / Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 21. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-ponyatie-suschnost-predposylki-i-preimuschestva-ispolzovaniya/viewer> (дата обращения: 10.10.2020).

59. Клиентский час пик [Электронный ресурс] / Электронное периодическое издание «Ведомости». / – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2004/06/23/klientskij-chas-pik> (дата обращения: 10.10.2020).

60. Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4 (4). – С. 80–83.
61. Козлов, Д. А. Особенности предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации / Д. А. Козлов // Сборник статей международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы индустрии гостеприимства и туризма», 2016. – С.80–85.
62. Колочева, В. В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Колочева Влада Владимировна. – Новосибирск: НГТУ, 2010. – 24 с.
63. Корзенко, Н. И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н. И. Корзенко, М. Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 3 (257). – Вып. 7. – С. 66–69.
64. Котляров, И. Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия / И. Д. Котляров // Инновации. – 2010. – №9 (143). – С. 88–92.
65. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников – М. : ИНФРА-М, 2013. – 112 с.
66. Линейный персонал – мифы и реалии. Аутсорс, хаускипинг и новая математика оптимизации расходов отеля. [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/housekeeping/item/1787-f5service> (дата обращения: 10.10.2020).
67. Лукина, А. В. Развитие методологии экологического маркетинга устойчивого роста социально-экономических систем: дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.05 / Лукина Анастасия Владимировна. – М., 2014. – 405 с.
68. Мандрик, Н. В. Аутсорсинг как метод инновационного менеджмента: теоретические аспекты / Н. В. Мандрик // TRANSPORT BUSINESS IN RUSSIA. – Управление. – 2010. – С.71–74.
69. Маркетинговый словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/) (дата обращения 10.10.2020)

70. Махмутов, И. И. Сущность и виды аутсорсинга / И. И. Махмутов, И. А. Муртазин, А. Н. Карамышев, В. С. Фрикк // [Электронный ресурс] / Современные проблемы науки и образования. Электронный научный журнал. – 2015. – № 1. Ч. 1. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=19185> (дата обращения: 10.10.2020).

71. Мещерякова, Н. Н. Методические подходы к анализу и оценке эффективности реализации стратегии логистического аутсорсинга на предприятиях оптовой торговли / Н. Н. Мещерякова // Известия ИГЭА. – 2009. – № 5 (67). – С. 117–120.

72. Милкина, Е. В. Современные механизмы стимулирования эффективности труда научно-педагогических работников / Е. В. Милкина // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2018. – № 1. – С. 110–115.

73. Минаева, О. А. Экономическая эффективность предприятия в современных условиях / О. А. Минаева // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2015. – № 4. – С. 41–43.

74. Михайлов, Д. М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д. М. Михайлов – М. : КНОРУС, 2006. – 256 с.

75. «Может закрыться до половины отелей»: прогноз гостиничной отрасли [Электронный ресурс] / Информационное агентство «РБК» – Режим доступа: <https://pro.rbc.ru/demo/5feaffca9a7947c57850f13f/> (дата обращения: 10.10.2020).

76. Моисеева, Н. К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н. К. Моисеева, О. Н. Малютина, И. А. Москвина – М. : Финансы и статистика, 2012. – 240 с.

77. Морозов, М. А. Особенности сетевых форм организации гостиничного бизнеса в России / М. А. Морозов, Д. К. Евстигнеева // Проблемы и перспективы индустрии гостеприимства и туризма сборник статей. РЭУ имени Г.В. Плеханова. – Уфа. – 2017. – С. 48–52.

78. Морозова, Л. С. Лояльность персонала в индустрии гостеприимства и способы ее повышения / Л. С. Морозова, Д. Г. Чернова, А. А. Поправкина // Сервис в России и зарубежом. – 2014. – № 5 (52) – С. 98–107.

79. Некрасов, С. И. Философия науки и техники: тематический словарь справочник. Учебное пособие / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова. – Орёл: ОГУ, 2010. – 289 с.

80. Новиков, Д. А. Управление проектами: организационные механизмы. / Д. А. Новиков. – М. : ПМСОФТ, 2007. – 140 с.

81. О компании AGOTEL Первая хаускипинговая компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://agotel.ru/> (дата обращения: 08.02.2019).

82. О компании Dako Professional Team [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dako.cleaning/ru/about-us> (дата обращения: 10.10.2020).

83. О компании RocketService [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rocket-service.com/about/> (дата обращения: 08.02.2019).

84. О компании ГК F5 Service [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://f5service.ru/company/index.php> (дата обращения: 10.10.2020).

85. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н.Ю. Шведова // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ozhegov.info/slovar/?ex=Y&q=%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%98%D0%A6%D0%90> (дата обращения 10.10.2020).

86. Ожерельев, С. В. Оценка эффекта использования аутсорсинга на рынке телекоммуникаций / С. В. Ожерельев, С. А. Сиднев // Технологии информационного общества: Спецвыпуск Т-Comm. – 2009. – С. 71–72.

87. Официальный сайт Международного института аутсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.outsourcing.com> (дата обращения: 10.10.2020).

88. Папирян, Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России / Г. Папирян // Экономическая политика. – 2009. – № 1. – С. 170–183.



89. Паринов, Д. В. Комплексный подход к оценке и анализу функционирования производственной системы / Д. В. Паринов // Интеллектуальные информационные системы: труды Всероссийской конференции. – Воронеж : ВГТУ, 2000. – С. 116–121.

90. Петрачкова, З. З. Формирование и развитие новых форм аутсорсинга в сфере туризма: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Петрачкова Зинаида Зульфировна – Москва, 2013. – 27 с.

91. Петрова, И. В. Эффективный аутсорсинг: механизм принятия управленческих решений: монография. / И. В. Петрова – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 108 с.

92. Платное обслуживание населения в России. 2017: Стат. сб./ П37 Росстат. – М., 2017. – 110 с.

93. Плужников, В. Г. К вопросу оценки этапа жизненного цикла предприятия / В. Г. Плужников, С. А. Шикина // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 44. – С. 53–64.

94. Попов, Л. А. Организация гостиничного дела: учебное пособие / Л. А. Попов, Е. Ю. Никольская – Москва, 2013. – 79 с.

95. Попов, Л. А. Состояние индустрии гостеприимства и туризма Российской Федерации и перспективы ее развития / Л. А. Попов, А. В. Романюк, Д. А. Козлов // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 4. – С. 47.

96. Пять проблем при аутсорсинге [Электронный ресурс] / Деловая газета. – Режим доступа: [www.citcity.ru/13971/](http://www.citcity.ru/13971/) (дата обращения: 10.10.2020).

97. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М. – 2019. – 512 с.

98. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

99. Родинова Н.П. Эффективный аутсорсинг: учебное пособие / Н.П. Родинова, В.М. Остроухов, В.С. Березняковский, И.В. Петрова. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 118 с.
100. Рудая, И. Л. Развитие рынка услуг международного аутсорсинга / И. Л. Рудая // Маркетинг. — 2008. — № 5. — С.103–115.
101. Руденко, М. Н. Аутсорсинг на рынке деловых услуг / М. Н. Руденко // Российское предпринимательство. — 2007. — Т. 8. — № 7. — С. 78–82.
102. Руденко, О.Н. Актуальные вопросы определения аутсорсинга / О. Н. Руденко, Е. А. Кудинова // Международный научно исследовательский журнал. — 2013. — № 4 (11). — Ч. 2. — С. 40–42.
103. Ружанская, Л. С. Теория организации: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; под общ. ред. Л.С. Ружанской — Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2015. — 200 с.
104. Рынок подбора, предоставления и аутсорсинга персонала: итоги 2017 и прогнозы 2018 [Электронный ресурс] / Сетевое издание Neo HR. — Режим доступа: [http://neohr.ru/hr/article\\_post/rynok-podbora-predostavleniya-i-autsorsinga-personala-itogi-2017-i-prognozy-2018?utm\\_campaign=6650996&utm\\_source=sendpulse&utm\\_medium=push](http://neohr.ru/hr/article_post/rynok-podbora-predostavleniya-i-autsorsinga-personala-itogi-2017-i-prognozy-2018?utm_campaign=6650996&utm_source=sendpulse&utm_medium=push) (дата обращения: 10.10.2020).
105. Рябиков, Р. И. Проблемы использования новых форм сотрудничества в производственной сфере / Р. И. Рябиков, Н. Е. Рябикова, Н. Г. Харитоновна // ВЕСТНИК ОГУ. — 2012. — № 8 (144). — С. 63–69.
106. Савинов, Ю.А. Аутсорсинг в международной торговле / Ю. А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. — 2006. — № 4. — С. 3–13.
107. Сайфиева, С. Н. Аутсорсинг в свете экономической теории / С. Н. Сайфиева // Вестник Государственного университета управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления». — 2007. — № 3. — С. 175-180.
108. Саркисян, В. В. Аспекты организационной мотивации трудовой деятельности / В. В. Саркисян, О. В. Михайлова // Экономика. — 2015. — № 6. — С. 28–30.

109. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для вузов / С.С. Скобкин – Москва, 2017. – 442 с.

110. Словарь финансовых терминов [Электронный ресурс] – Режим доступа: Словарь финансовых терминов [Электронный ресурс] / - Электронные дан. - Режим доступа: <https://slovar.cc/ekon/fin/2347366.html> (дата обращения 10.10.2020)

111. Сокращение персонала или "развод по закону". Заемный труд и покупка услуг. О поколении Y и удовольствии от работы [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/personal/item/791-shmatkova> (дата обращения: 10.10.2020).

112. Сомова, Т.Г. Актуальные проблемы и перспективы использования услуг аутсорсинга гостиницами/Т.Г.Сомова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации: сборник статей международной научно-практической конференции. 25 февраля 2018 г. – Саратов, 2018. – С. 97-100.

113. Сомова, Т.Г. Аутсорсинг как модель добросовестного сотрудничества в сфере гостиничного бизнеса/Т.Г.Сомова // XXX Международные Плехановские чтения. 14 марта 2017 г.: сборник статей аспирантов и молодых ученых. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. – С. 192-196.

114. Сомова, Т.Г. Генезис формирования модели сотрудничества компаний на основе аутсорсинга/Т.Г.Сомова // XXXII Международные Плехановские чтения. 16 апреля 2019 г. : сборник статей аспирантов и молодых ученых. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2019. – С. 117-122.

115. Сомова, Т.Г. Зарубежный опыт использования услуг аутсорсинга гостиницами/Т.Г.Сомова // Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики: сборник материалов международной научно-практической конференции. 3-4 октября 2018 года. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2018. – С. 82-86.

116. Сомова, Т.Г. Международный аутсорсинг как перспективная форма производственного сотрудничества/Т.Г.Сомова, Н.Ю.Сопилко, С.М.Лисицкая // Международный научный журнал по экономике Экономика и предпринимательство. – 2013. – 12 ч.2 (41-2). – С. 925-929.

117. Сомова, Т.Г. Модель на основе аутсорсинга как передовая форма сотрудничества компаний для повышения конкурентных преимуществ/Н.А.Зайцева, Т.Г.Сомова // Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения: материалы XVIII Международной научной конференции. 20-21 декабря 2018 г. / под общ. ред. Н.А. Садовниковой. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2019. – С. 50-56.

118. Сомова, Т.Г. Особенности использования услуг аутсорсинга на различных этапах жизненного цикла гостиниц/Т.Г.Сомова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6. – № 2 (19). – С. 249-252.

119. Сомова, Т.Г. Оценка экономического эффекта от применения аутсорсинга в гостиничном бизнесе/Т.Г.Сомова // Российский научно-практический журнал «Российские регионы: взгляд в будущее», 2019. – Т. 6. – № 2 – С. 88-93. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38223033> (дата обращения: 10.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

120. Сомова, Т.Г. Оценка эффективности использования механизмов применения гостиницами услуг аутсорсинга/Т.Г.Сомова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 2 (27). – С. 316-318.

121. Сомова, Т.Г. Перспективы использования услуг аутсорсинга в гостиничной сфере/Т.Г.Сомова // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия «Экономика и управление». – 2018. – № 3 (39). – С. 70-78. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36421738> (дата обращения: 10.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

122. Сомова, Т.Г. Повышение эффективности применения гостиницами услуг аутсорсинга/Т.Г.Сомова // Человек в современном мире: экология, рекреация, туризм: сборник материалов IV Кавказского экологического форума.

– Грозный: издательство ФГБОУ ВО «Чеченский госуниверситет», 2019. – С.142-146.

123. Сомова, Т.Г. Потенциальные проблемы гостиниц при переходе к модели сотрудничества на основе аутсорсинга/Н.А.Зайцева, Т.Г.Сомова // Российский научный журнал Вестник национальной академии туризма – 2018. – № 1 (45). – С. 25-27.

124. Сомова, Т.Г. Применение услуг аутсорсинга на разных стадиях жизненного цикла гостиниц и гостиничного продукта с учетом целей и задач менеджмента/Н.А.Зайцева, Т.Г.Сомова // Актуальные вопросы туризма и сервиса в Республике Саха (Якутия) [электронный ресурс]: сборник материалов I Республиканской научно-практической конференции. 07 апреля 2018 г. – Якутск : Издательский дом СВФУ, 2018. – 1 электрон. опт. диск. – С. 163-167.

125. Сомова, Т.Г. Проблемы использования гостиницами услуг аутсорсинга/Н.А.Зайцева, Т.Г.Сомова // Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы: сборник научных трудов X Международной научно-практической конференции. 27-28 сентября 2017 г. – Вып. 10. – Ч. 2. – М.: Московский государственный институт индустрии туризма имени Ю.А. Сенкевича, 2017. – С. 167-175.

126. Сомова, Т.Г. Разработка комплекса мер по совершенствованию управления персоналом гостиниц, использующих модель сотрудничества на основе аутсорсинга/Т.Г.Сомова // Шаг в науку – 2018: сборник статей победителей конкурса грантов научно-исследовательских работ студентов, аспирантов и молодых ученых. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2018. – С. 123-131.

127. Сомова, Т.Г. Разработка методики оценки социально-экономического эффекта от использования услуг аутсорсинга в индустрии гостеприимства и механизма ее применения в гостиницах/Т.Г.Сомова // Шаг в науку – 2017: сборник статей победителей конкурса грантов научно-исследовательских работ студентов, аспирантов и молодых ученых. - Москва: ФГБОУ ВО «РЭУим. Г.В.Плеханова». – 2018. – С. 149-157.

128. Сомова, Т.Г. Экономическая эффективность применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе/Т.Г.Сомова // Российский научно-практический журнал «Российские регионы: взгляд в будущее». – 2019. – Т. 6. – № 3. – С.67-73. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42426743> (дата обращения: 10.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

129. Сомова, Т.Г. Ключевые преимущества услуг аутсорсинга при применении в гостиничном бизнесе/Т.Г.Сомова // Российский научно-практический журнал «Российские регионы: взгляд в будущее». - 2020. - Выпуск №1 (том 7), Март, – С.73-78 – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42662242> (дата обращения: 10.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

130. Сорвачева, Л. В. Материальное стимулирование труда в федеральной службе исполнения наказаний / Л. В. Сорвачева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 2 (28). – С. 96–106.

131. Стогул, О. И. Сущность понятия «экономический механизм развития предприятия» / О.И. Стогул // [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека КиберЛенинка. Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – Режим доступа:<http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-ponyatiya-ekonomicheskiiy-mehanizm-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 10.10.2020).

132. Суворова, И. Н. Аутсорсинг в сфере корпоративного делового туризма / И. Н. Суворова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 12. – С.161–166.

133. Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://russiatourism.ru/contents/statistika/statisticheskie-dannye-po-rf-2/statisticheskie-dannye-po-rf-v-period-2018-2019-gody/> (дата обращения: 10.10.2020).

134. Филина, Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / Ф. Н. Филина – М. : ГроссМедиа, «РосБух», 2008. – 208 с.

135. Философова, Т. Г. Современные технологии международного бизнеса: теория и практика лизинга, аутсорсинга, аутстаффинга / Т. Г. Философова, А. С.

Чекмарева // [Электронный ресурс] / Сетевое издание ГАРАНТ.РУ. – Лизинг. – 2011. – № 2. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/59601625/> (дата обращения: 10.10.2020).

136. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд – М. : Издательский Дом «Вильямс», 2004. – 176 с.

137. Чудновский, А. Д. Менеджмент туризма / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева – М. Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.

138. Широкова, А. В. Эволюция взглядов на развитие аутсорсинговых отношений / А. В. Широкова // Экономические науки. – 2009. – № 3 (52). – С. 76–80.

139. Широкова, Г. В. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирическое исследование / Г. В. Широкова, О. Ю. Серова // Вестник СПбГУ. Серия 8: Менеджмент. – 2006. – Вып. 1. – С. 3–27.

140. Шмелев, К.В. Управление предприятиями туристского бизнеса с использованием аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шмелев Константин Викторович. – Москва, 2009. – 24 с.

141. Эволюция аутсорсинга – от аренды персонала к получению услуги. Новые возможности для отеля – меньшие трудозатраты, лучшая управляемость, большая выгода [Электронный ресурс] / Интернет-журнал гостиничной индустрии Hotelier.PRO. – Режим доступа: <https://hotelier.pro/housekeeping/item/2316-f5service/> (дата обращения: 10.10.2020).

142. Экономико-математический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://economic\\_mathematics.academic.ru/4212/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BED0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC](https://economic_mathematics.academic.ru/4212/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BED0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC) (дата обращения 10.10.2020).

143. Эльяшевич, И. П. Методология управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Эльяшевич Иван Павлович. – Москва, 2018. – 302 с.

144. Энциклопедия туриста. Главный редактор Е.И. Тамм. [Электронный ресурс] / М. "Большая Российская энциклопедия" – Режим доступа: [http://tyr-zo.narod.ru/liter/enc\\_tyr/inc\\_g.htm](http://tyr-zo.narod.ru/liter/enc_tyr/inc_g.htm) (дата обращения: 10.10.2020).
145. Юрьев, С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ / С. В. Юрьев – СПб.: Изд. СПбГУСЭ, 2012. – 165 с.
146. Baytoki, A. Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises: The Case of Turkey / A. Baytoki, H. H. Soybali, O. Zorlu // *Business Management Dynamics*. – 2013. – Vol. 3. – No. 5. – P. 01–14
147. Cambridge Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dictionary.cambridge.org> (дата обращения 10.10.2020).
148. Clayton, W. An exploratory study of outsourcing of foodservice operations in Canadian hotels / W. Clayton, B. Elias // *Giannakopoulos*. – 2006. – Vol. 54. – No. 4. – P. 375–383.
149. Espino-Rodriguez, T. F. The management perception of the strategic outsourcing of services: An empirical examination in the hotel sector / T. F. Espino-Rodriguez, Padrón Robaina V. // *The Service Industries Journal* – 2005. – 25 (5). – P. 689–708.
150. Grainer, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Grainer // *Harvard Business Review*. – 1998. – P. 58
151. Lam, T. A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China / T. Lam, M. X. J. Han // *Hospitality Management*. – 2005. – 24. – P. 41–56.
152. Marriott - Весь мир на ладони [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.marriott.com.ru/marriott/about-marriott.mi> (дата обращения: 10.10.2020).
153. Miller, D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle / D. Miller, P. A. Friesen // *Management Science*. – 1984. – № 30. – P. 1161–1183.
154. Oxford Business English Dictionary [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://en.oxforddictionaries.com> (дата обращения 10.10.2020).
155. Promsivapallop, P. A Critical Evaluation of Transaction Cost Economics Applied to Outsourcing in the Hotel Industry in Thailand / P. Promsivapallop // A thesis



submitted in fulfillment of the requirements for the award of the degree of Doctor of Philosophy. – 2009. – P. 314

156. Reichheld, F. F. One Number You Need to Grow / F. F. Reichheld // [Электронный ресурс] / Harvard Business Review : magazine. – 2003. – December. – Режим доступа: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата обращения 10.10.2020).

157. Somova, T.G. Positive and negative aspects of outsourcing in the hotel business/T.G.Somova // XXX Международные Плехановские чтения. 1 марта 2017 г.: тезисы докладов аспирантов на английском языке. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. – С. 130-132.

158. Zaitseva, N. A., Somova, T.G. Evaluation of the socio-economic benefits from the use of outsourcing in the service and hospitality industries/N.A.Zaitseva, T.G.Somova, A.A.Larionova, Zh.V.Gornostaeva, O.V.Eliseeva, J.V.Tepina, N.A.Ryabokon // Eurasian Journal of Analytical Chemistry, 2017. – 12(Russian Perspective on Social Sciences 7b). – P. 1183-1191. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=31088676> (дата обращения: 10.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

## Приложение А

### (справочное)

#### Специфические показатели эффективности для предприятий гостиничного бизнеса

Таблица А.1

Название показателя	Расчетная формула
Средние поступления на действующий номер гостиничного предприятия (RevPAR)	Общая выручка по номерному фонду / общее число действующих номеров в гостиничном предприятии
Доходность номерного фонда гостиничного предприятия	Фактическая выручка по предоставляемым номерам / теоретическая выручка на основе объявленных расценок гостиничного предприятия за проживание
Коэффициент загрузки гостиничного предприятия	Количество ночевок / число мест в гостиничном предприятии
Количество оборотов гостиничного места в год	Число мест / среднее время проживания одного гостя
Коэффициент многократной загрузки	Число проживающих гостей – число проданных номеров / число проданных номеров * 100 %
Число гостей на один проданный номер	Общее число гостей / число проданных номеров
Средняя сумма посещения гостиничного предприятия (АСР) Пакет услуг гостиничного предприятия	Общая выручка подразделения / число посещений гостиничного предприятия Общая выручка гостиничного предприятия (без аренды) / число гостей
Коэффициент обеспеченности дополнительными платными услугами	Число выполненных заявок / число заявок, поданных на каждую услугу
Коэффициент оказания дополнительных платных услуг	Выручка, полученная за оказание дополнительных платных услуг / заселенный потребителями платных услуг номерной фонд
Доход от продажи продуктов питания на один номер	Общий доход от продажи питания и напитков / число номеров занятых под размещение

Источник: составлено автором [на основании материала 43]

## Приложение Б

(справочное)

### Наиболее известные теории ЖЦО

Таблица Б.2

Год	Авторы	Название теории	Количество этапов ЖЦО	Характеристика
1967	А. Даун.	Движущие силы роста	3	Фокус на правительственные комитеты, этапы – борьба за автономию, стремительный рост, замедление
1967	Г. Липпитт, У. Шмидт.	Управленческое участие	3	Фокус на организации частного сектора, этапы – рождение, юность, зрелость
1971	Б. Скотт.	Стратегия и структура	3	В процессе жизненного цикла происходит смена типов организации – неформальной бюрократии, формализованной бюрократии, промышленного конгломерата.
1972	Л. Грейнер.	Этапы развития и кризисы роста организации	5	Рост через кризис, этапы – творческая фаза роста, направленный рост, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество.
1974	У. Торберт.	Ментальность членов организации	9	Главный критерий – чувство принадлежности к коллективу сотрудников организации. Деление на этапы от индивидуальности к коллективности.
1975	Ф. Лиден.	Функциональные проблемы	5	Главный критерий – проблемы, с которыми сталкивается организация при развитии: проблема адаптации к окружающей среде, захват определенного сегмента рынка, приобретение ресурсов, достижение поставленных целей, поддержка образцов поведения.
1978	Д. Кац, Р. Кан.	Организационная структура	3	Главный критерий – изменения в организационной структуре: этап простых систем, устойчивый этап предприятия, этап разработки структур.
1979	А.И. Адизес.	Теория жизненных циклов организации	10	Главный критерий – организация как биологическая система, этапы от ухаживания до смерти.
1979	Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль.	4	Фокус на медицинские учреждения – формирование идеологии, становление организации,

Год	Авторы	Название теории	Количество этапов ЖЦО	Характеристика
		Структура работы и отношения с окружающей средой		формирование идентичности, процесс ужесточения управления и организационной структуры.
1983	Р. Куинн, К. Камерон.	Интегративная модель	4	Обобщение предыдущих моделей. Главный критерий при выделении этапов – эффективность деятельности организации.
1983	Д. Миллер, П. Фризен.	Траектория развития организации	4	Этапы: создание; рост; зрелость; упадок, предполагающий либо смерть, либо возрождение.
2003	Э.М. Коротков	Модель жизненного цикла организации	5	Этапы: экспериментальная, пациентная, виолентная, коммутантная, леталентная.
2004	Ю.Д. Мироненко А.К. Тереханов	Модель организационного развития	5	Фокус на развитие системы менеджмента компании – реализованная бизнес-идея, структуризация, рациональное управление процессами, рациональное управление потенциалом компании, рациональное управление нематериальными активами предприятия.
2006	Е. Емельянов, С. Поварницына.	Жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения	4	Фокус на систему взаимоотношений между организацией, внешней средой и сотрудниками – «тусовка», механизация, внутреннее предпринимательство, управление качеством.

Источник: составлено автором [на основании материалов 7; 9; 35; 37; 47; 48; 103; 118; 139; 150; 153]

**Приложение В**  
**(обязательное)**

**Анкета для исследования практики  
применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями**

1. Как Вы относитесь к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга?

<b>А</b>	Положительно	<b>Б</b>	Отрицательно	<b>В</b>	Нейтрально
----------	--------------	----------	--------------	----------	------------

Почему:

---

2. Применяет ли гостиничное предприятие, в котором вы работаете, услуги аутсорсинга?

<b>А</b>	Да	<b>Б</b>	Нет
----------	----	----------	-----

3. Если в вопросе № 2 вы ответили «ДА», то, укажите, для каких бизнес-процессов гостиничное предприятие применяет услуги аутсорсинга?

<b>А</b>	Оказание основных услуг (услуги размещения и питания)
<b>Б</b>	Оказание вспомогательных услуг (услуги вспомогательных структурных подразделений и техническому обеспечению работы гостиничного предприятия)

В случае выбора варианта «Б», уточните, пожалуйста, бизнес-процесс, который передан на аутсорсинг:

---

4. Какой вид услуг аутсорсинга по степени разделения ответственности и рисков между гостиничным предприятием и аутсорсинговой компанией чаще всего применяется?

<b>А</b>	Полный аутсорсинг	<b>Б</b>	Частичный аутсорсинг
----------	-------------------	----------	----------------------

Почему:

---

5. Какой результат был получен гостиничным предприятием при применении услуг аутсорсинга?

<b>А</b>	Положительный	<b>Б</b>	Отрицательный	<b>В</b>	Нейтральный (результат отсутствует)
----------	---------------	----------	---------------	----------	-------------------------------------

Почему, по Вашему мнению, оказался такой эффект?

---

6. Как Вы считаете, на каких этапах жизненного цикла гостиничного предприятия наиболее эффективно применять услуги аутсорсинга?

А	1. Этап создания гостиничного предприятия	Б	3. Этап роста гостиничного предприятия
В	2. Этап зрелости гостиничного предприятия	Г	4. Этап упадка гостиничного предприятия

Почему:

7. С какими проблемами столкнулось гостиничное предприятие, в котором вы работаете, в процессе применения услуг аутсорсинга?

**Экономические проблемы:**

А	Проблема оценки эффективности применения услуг аутсорсинга (отсутствие обоснованных методик, позволяющих определить эффекты от применения услуг аутсорсинга и др.)
---	--

Другое:

**Организационные проблемы:**

А	Проблема выбора аутсорсинговой компании
Б	Проблема контроля и организации процесса передачи бизнес-процессов аутсорсинговой компании
В	Проблема демотивации штатного персонала гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга

Другое:

8. Какие направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга, вы видите?

---



---



---

*По возможности, укажите:*

ФИО \_\_\_\_\_

вашу должность \_\_\_\_\_

предприятие \_\_\_\_\_

**Большое спасибо за ваши ответы!**

**Приложения Г**  
**(обязательное)**

**Критерии определения этапа жизненного цикла гостиничного  
предприятия, используемые автором исследования**

Таблица Г.1 – Критерии определения стадии развития организации по Д. Миллеру и П. Фризену<sup>1</sup>

Этап развития	Критерии
Рождение	Возраст компании менее 10 лет, имеет неформальную структуру, собственник стоит во главе управления.
Развитие	Продажи возрастают более чем на 15 %, уровень формализации и организованная структура, политика формализована.
Зрелость (Расцвет)	Прирост уровня продаж составляет менее 15 %, более бюрократическая структура организации. (Продажи возрастают более чем на 15 %, формирование системы контроллинга)
Спад	Объемы производства продукции имеют ограничения, финансовые показатели падают.

Источник: составлено автором [на основании материала 153]

Таблица Г.2 – Классификация критериев этапов жизненного цикла предприятия по Плужникову В.Г., Шикиной С.А.<sup>2</sup>

Классификационные признаки	Критерии
Технико-экономические	Возраст предприятия*. Число сотрудников*. Состав топ-менеджмента.
Организационные (организационно-технические)	Собственники. Стиль лидерства. Стиль топ-менеджмента*. Приоритеты топ-менеджеров. Приоритеты разных групп интересов топ-менеджеров. Процессы. Централизация власти. Организационная структура. Тип организационной структуры*.
Корпоративная культура	Внутренние коммуникации. Приоритеты разных групп интересов. Уровень формализации.

<sup>1</sup> Miller, D. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle / D. Miller, P. A. Friesen // Management Science. – 1984. – № 30. – P. 1161–1183.

<sup>2</sup> Плужников, В. Г. К вопросу оценки этапа жизненного цикла предприятия / В. Г. Плужников, С. А. Шикина // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №44. – С. 53–64.

Классификационные признаки	Критерии
	Культура. Акцент на вознаграждение менеджмента. Критерии эффективности. Уровень формализации системы контроля. Процесс обработки исходной информации
Финансовые	Ресурсы*. Размер (выручка, валюта баланса). Структура баланса. Система вознаграждения*. Денежный поток*.
Стратегические	Стратегия. Этапы эволюции. Этапы революции. Кризисы и наличие конфронтации. Методы принятия управленческих решений
Инвестиционные, инновационные	Инновационные идеи
Темповые	Рост продаж*. Темп роста отрасли. Динамика окружающей среды.

Источник: составлено автором [на основании материала 93]

Таблица Г.3 – Интерпретация ключевых критериев этапов жизненного цикла предприятия по Плужникову В.Г., Шикиной С.А. <sup>1</sup>

Критерий	Краткая характеристика
Возраст предприятия	Период деятельности с момента образования организации.
Число сотрудников	Среднесписочный состав работников организации; чем больше количество работников, тем сложнее организационная структура.
Стиль топ-менеджмента	Набор институциональных норм принятия и реализации управленческих решений как основной элемент корпоративной культуры.
Тип организационной структуры	Система связей между различными подразделениями организации. Принято выделять линейно-функциональный, дивизиональный, матричный, сетевой типы организационной структуры управления.
Ресурсы	Совокупность всех материальных благ, используемых предприятием для производства продукции. Считается, что чем больше производится продукции, тем больше потребляется ресурсов.
Система вознаграждения	Система стимулирования работников; чем более она детализирована, тем выше уровень компетенции и качества

<sup>1</sup> Плужников, В. Г. К вопросу оценки этапа жизненного цикла предприятия / В. Г. Плужников, С. А. Шикина // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 44. – С. 53–64.



Критерий	Краткая характеристика
	труда, более комплексное воздействие она оказывает на трудовое поведение работников.
Денежный поток	Внутренние источники развития предприятия (чистая прибыль плюс амортизационные отчисления) тем больше, чем эффективнее деятельность организации (например, на этапе «Зрелость» денежный поток достигает максимального значения).
Рост продаж	Темпы роста продаж; если темп роста продаж более 15 % в год, то предприятие находится на этапе «Рост».

Источник: составлено автором [на основании материала 93]