

На правах рукописи



СОМОВА ТАТЬЯНА ГРИГОРЬЕВНА

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

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва 2021

Работа выполнена на кафедре индустрии гостеприимства, туризма и спорта федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Зайцева Наталия Александровна

Официальные оппоненты: **Виноградова Марина Викторовна**
доктор экономических наук, доцент, проректор по научной работе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный социальный университет»

Дмитриева Нина Викторовна
кандидат экономических наук, доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права, федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет туризма и сервиса», доцент

Ведущая организация: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Защита состоится 25 июня 2021 г. в 11:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.04 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный переулок, д. 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л. И. Абалкина Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «14» мая 2021 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д 212.196.04,

доктор экономических наук, доцент

Лукина Анастасия Владимировна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 руб., 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 данного исследования была сформирована на базе изучения и анализа теоретических и методических работ, посвященных исследованию применения услуг аутсорсинга в различных сферах бизнеса, таких зарубежных и отечественных авторов как: Амита М., Аникин Б.А., Бравар Ж.-Л., Кадленджян С.О., Курбанов А.Х., Моисеева Н.К., Петрова И.В., Порнписсану Промсивапаллоп, Родинова Н.П., Хейвуд Дж. Б., Шан-жин Вей, Эспино-Родригес Т. Ф. и др. Специфика российского гостиничного бизнеса и его эффективности была изучена на основании отечественных работ следующих авторов: Волова А.Б., Гарнова А.П., Данько Т.П., Джанджугазовой Е.А., Елкановой Д.И., Зайцевой Н.А., Жуковой М.А., Иванова Г.Г., Кускова А.С., Морозова М.А., Попова Л.А., Романовой М.М., Скобкина С.С., Чудновского А.Д. и др. Вопросы применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе были частично рассмотрены в трудах таких специалистов, как Квартальнова Т.В., Петрачкова З.З. и Шмелев К.В.

Цель исследования состоит в уточнении научно-теоретических положений и разработке методических 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 услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла.

3. Обозначить основные причины применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, как за рубежом, так и в Российской Федерации, а также проблемы, из-за которых снижается эффективность использования 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 услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями и обосновать комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга.

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.

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 услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, 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.

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.

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.

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.

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): п. 1.6.109 – Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка; п. 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.

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.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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

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 сформулированы основные особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями (Таблица 1).

Таблица 1. Особенности использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями

	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.)
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* (рис. 1), так как гостиницы высокой категории, как правило, разрабатывают собственные стандарты обслуживания самого высокого уровня и обучают им штатных сотрудников.

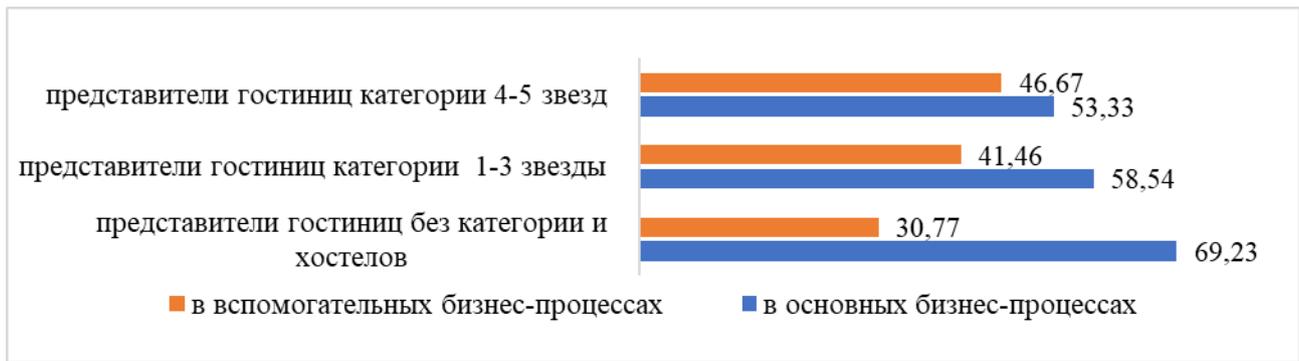


Рис. 1. Распределение ответов представителей гостиниц и иных средств размещения разных категорий на вопрос: «В каких бизнес-процессах гостиницы наиболее эффективно применять услуги аутсорсинга?»

Источник: составлено автором

На основе анализа научных подходов к классификации услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе автором исследования была сформулирована 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 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 (рис. 2).



Рисунок 2. – Виды услуг аутсорсинга, применяемые в основных и вспомогательных бизнес-процессах

Источник: составлено автором

Рассмотрим применение вышеописанных классификационных признаков на практике. Предположим, что гостиничное предприятие применяет услугу аутсорсинга для уборки номерного фонда, которая имеет следующие характеристики (рис.2):

- 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).

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.

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.

Вопрос изучения жизненного цикла организаций (ЖЦО) широко освещается в научной литературе. Автором было изучено более десяти теорий ЖЦО. 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 зарождением, 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., что представлено в Таблице 2, из данных которой видно, что гостиничное предприятие, как и гостиничный продукт, в процессе своего развития проходит

этапы развития биологического организма – от создания (запуска) до смерти.
 Таблица 2. – 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 соответственно - прибыли

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим практику применения услуг аутсорсинга на примере конкретных российских гостиничных предприятиях, находящихся на разных этапах жизненного цикла (Таблица 3). Вывод о том, к какому этапу ЖЦО по теории Д. Миллера и П. Фризена отнесено каждое гостиничное предприятие, был сделан автором на основании анализа полученной информации от гостиничных предприятий по критериям определения стадии развития организации по Д. Миллеру, П. Фризену и Плужникову В.Г., Шикиной С.А.

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 3.

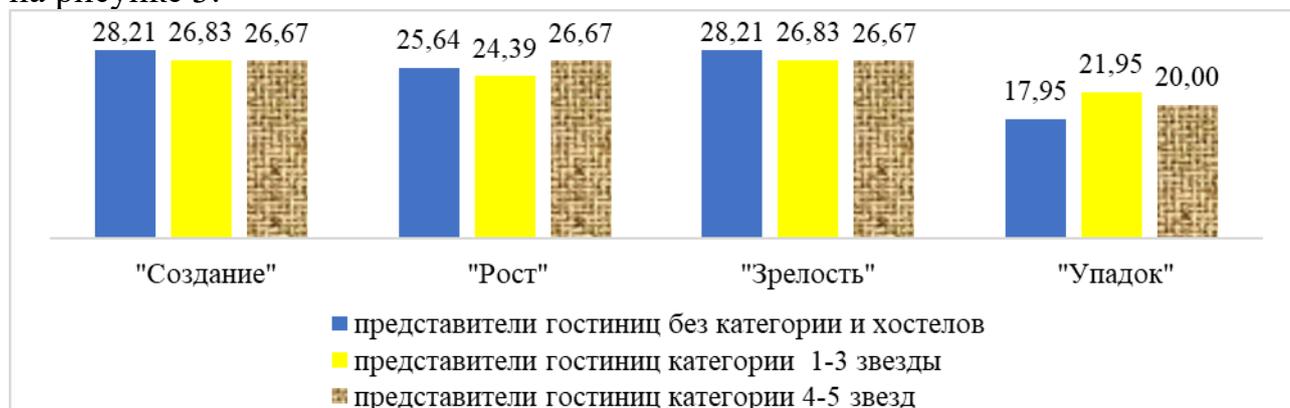


Рис. 3. Распределение ответов представителей гостиниц и иных средств размещения разных категорий на вопрос: «На каком этапе жизненного цикла организации наиболее эффективно применять услуги аутсорсинга?»

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.

В таблице 3 описаны модели применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий. В качестве объектов исследования были взяты гостиницы без категории, 3* и 5*.

Таблица 3. – Модели применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий

Этап ЖЦО	Название и адрес гостиничного предприятия	Особенности применения услуг аутсорсинга
1.Создание	«Чепош парк», Чемальский район Республики Алтай за селом Чепош (без категории)	Для вспомогательного бизнес-процесса гостиничного предприятия: ведение бухгалтерского учета (полный вид услуг аутсорсинга).
2.Рост	«Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», (в настоящее время - «МИРРОС Отель Москва Кремль») г. Москва, ул. Моховая, 10, с.1 (категория 3*)	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда (частичный вид услуг аутсорсинга).
3.Зрелость	«Априори», Калининградская область, г. Зеленоградск, ул. Гагарина, 24а (категория 3*)	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).
	«Sheraton Палас Москва», г. Москва, ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 19 (категория 5*)	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда и материальному обеспечению (полный вид услуг аутсорсинга). Для вспомогательных бизнес-процессов гостиничного предприятия
4.Упадок	«Царьград», Московская область, Серпуховский район, дер. Спас-Тешилово, д.3 . Гагарина, 24а (категория 5*)	Для основного бизнес-процесса гостиничного предприятия: услуга по уборке номерного фонда (частичный вид услуг аутсорсинга).

Источник: составлено автором

На основании исследования практики применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, были обоснованы способы применения услуг аутсорсинга на разных этапах ЖЦО и ЖЦП с учетом целей и задач, стоящих перед менеджментом гостиничных предприятий. Полный вариант Таблицы 4 представлен в диссертационной работе.

На основании Таблицы 4, автором исследования был сделан вывод о том, что применение услуг аутсорсинга позволяет гостиничным предприятиям получить преимущества, которые помогают решать различного рода задачи и проблемы, возникающие на разных этапах жизненного цикла организаций.

Таблица 4. – Способы применения услуг аутсорсинга на двух этапах ЖЦО и ЖЦП с учетом целей и задач менеджмента гостиничных предприятий (фрагмент)

Этап ЖЦО и ЖЦП	Цели менеджмента гостиничных предприятий	Задачи менеджмента гостиничных предприятий	Применение услуг аутсорсинга	Комментарии
1. «Создание» и «Разработка продукта»	1.Нахождение идеи 2.Разработка концепции 3.Проверка концепции	-анализ потенциального спроса на услуги новой гостиничного предприятия	+	На этапе «Создание» услуги аутсорсинга применяются для бизнес-процессов, отказ от выполнения которых собственными силами гостиничного предприятия будет способствовать существенной экономии затрат и для бизнес-процессов, которые выполнять собственными силами гостиничного предприятия невозможно (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» и «Выведение продукта» + «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 гостиничного предприятия	±	
		-создание и закрепление положительного образа услуги гостиничного предприятия в воображении потребителей	+	
		-поиск новых потребителей и новых сегментов рынка	±	
Примечание: (+) услуги аутсорсинга применяются, (-) услуги аутсорсинга не применяются, (+/-) услуги аутсорсинга применяются в случае, если бизнес-процесс не является стратегически важным для данного гостиничного предприятия				

Источник: составлено автором с учетом характеристик этапов ЖЦП по элементам управления, разработанных Ивановым В.В., Воловым А.Б.

В связи с этим, автором были обобщены и разделены на группы основные преимущества от использования услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе (рис. 3).

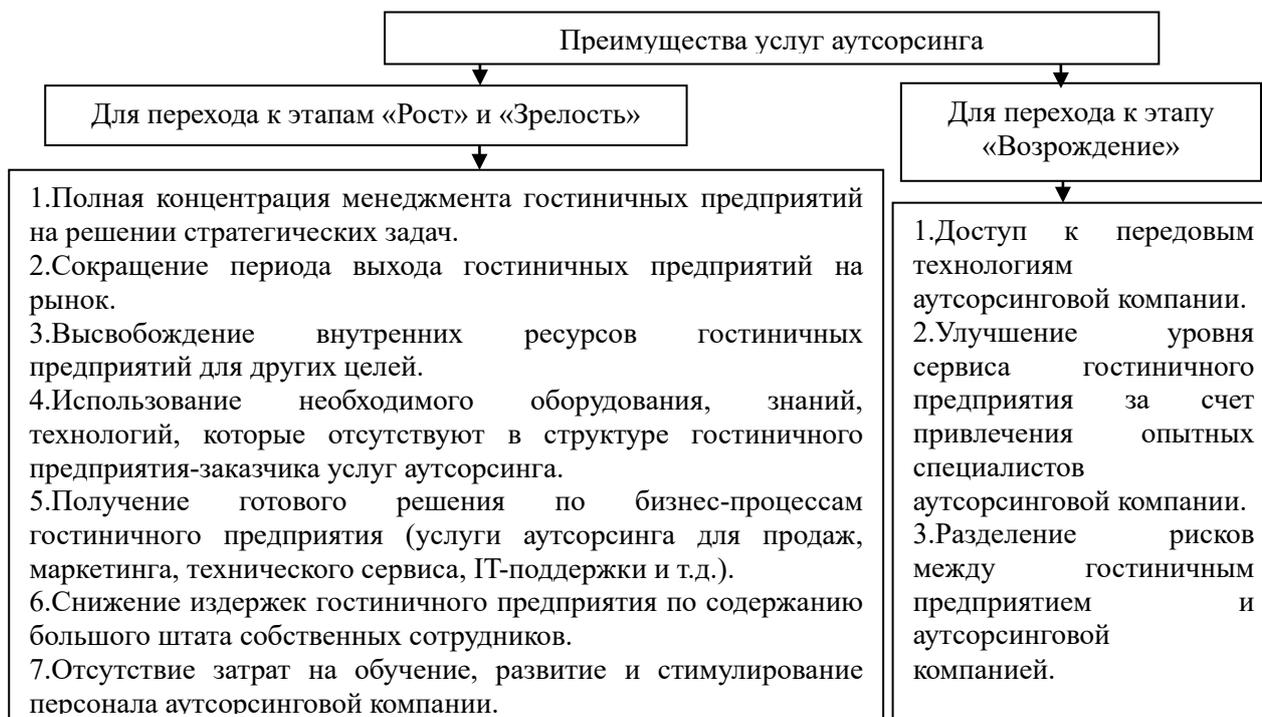


Рисунок 3. – Основные преимущества применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, позволяющие быстрее перейти к этапам «Рост», «Зрелость» и «Возрождение»

Источник: дополнено автором с учетом преимуществ от применения услуг аутсорсинга, описанных Кицис В. М. и Калабкиной И. М.

Основные преимущества, которые позволяют гостиничным предприятиям быстрее достичь этапов «Рост» и «Зрелость», были отнесены в первую группу. Преимущества, которые помогают гостиничным предприятиям достичь этап «Возрождение», минуя этап «Смерть», вошли во вторую группу.

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).

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.

В работах зарубежных авторов особое внимание уделяется выявлению

причин перехода к применению гостиничными предприятиями услуг аутсорсинга. В результате исследования этих работ, автором были обобщены основные причины перехода к применению услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе нескольких стран – Турции, Китае, Таиланде и Канаде (Таблица 5). 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.

По данным Таблицы 5 можно сделать вывод, что наиболее распространенной причиной перехода к применению услуг аутсорсинга зарубежными гостиничными предприятиями является сокращение эксплуатационных расходов 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, в том числе в области обеспечения необходимого уровня качества гостиничных услуг.

Таблица 5. – Основные причины применения услуг аутсорсинга в гостиничном бизнесе Турции, Китая, Таиланда и Канады

В Турции	В Китае
<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение новых технологий в работу гостиничных предприятий. 2. Повышение уровня сервиса гостиничных предприятий. 3. Специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса. 4. Сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий. 5. Возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лучшее использование гостиничными предприятиями внутренних ресурсов. 2. Увеличение стоимости гостиничных услуг. 3. Сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий. 4. Использование гостиничными предприятиями известных фирменных наименований аутсорсинговых компаний. 5. Специализация аутсорсинговых компаний на выполнении бизнес-процессов в сфере гостиничного бизнеса.
В Таиланде	В Канаде
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий. 2. Повышение уровня сервиса гостиничных предприятий. 3. Увеличение стоимости гостиничных услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение эксплуатационных расходов гостиничных предприятий. 2. Возможность концентрации менеджмента гостиничных предприятий на решении стратегических задач.

Источник: составлено автором

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.

Следующим направлением диссертационного исследования стало обоснование организационных проблем, оказывающих влияние на эффективность применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями (Таблица 6).

Среди основных экономических проблем, оказывающих влияние на эффективность использования услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, следует отметить отсутствие единого методического обеспечения оценки эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями. Из-за этого менеджмент гостиниц не имеет достаточной информации о том, каким образом можно повысить эффективность применения услуг аутсорсинга в гостиничных предприятиях.

Таблица 6. – Основные организационные проблемы, оказывающие влияние на эффективность применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями

Формулировка проблем	Описание проблем
Малое количество аутсорсинговых компаний, специализирующихся на предоставлении услуг аутсорсинга гостиничному бизнесу	На сегодняшний день на рынке аутсорсинговых компаний, предоставляющих специализированные услуги гостиничному бизнесу, можно выделить сравнительно небольшое количество специализированных компаний, работающих в крупных городах России. В регионах России таких специализированных аутсорсинговых компаний для гостиничного бизнеса практически нет.
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 соответствии 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.
Низкий уровень мотивации штатных сотрудников гостиничных предприятий при применении услуг аутсорсинга	Применение услуг аутсорсинга предполагает передачу бизнес-процесса аутсорсинговой компании с последующим отказом от выполнения данного процесса силами персонала гостиничных предприятий, 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.

Источник: составлено автором

На основе выделенных организационных и экономических проблем, оказывающих влияние на эффективность применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, в диссертации были сформулированы направления деятельности гостиничных предприятий по повышению

эффективности применения услуг аутсорсинга. (рис. 4).

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 4. – Направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга

Источник: составлено автором

По результатам исследования организационных и экономических проблем, оказывающих влияние на эффективность применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, и направлений деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности использования 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.

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

В современной науке используется два основных подхода к исследованию сущности понятия «механизм» применительно к социально-экономическим системам: структурно-организационный (совокупность основных элементов) и структурно-функциональный (последовательность действий). В рамках данной работы используется второй подход, описывающий организационный и социально-экономический механизмы, как последовательность действий по достижению определенных целей, соответствующих виду механизма.

На рисунке 5 представлен организационный механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

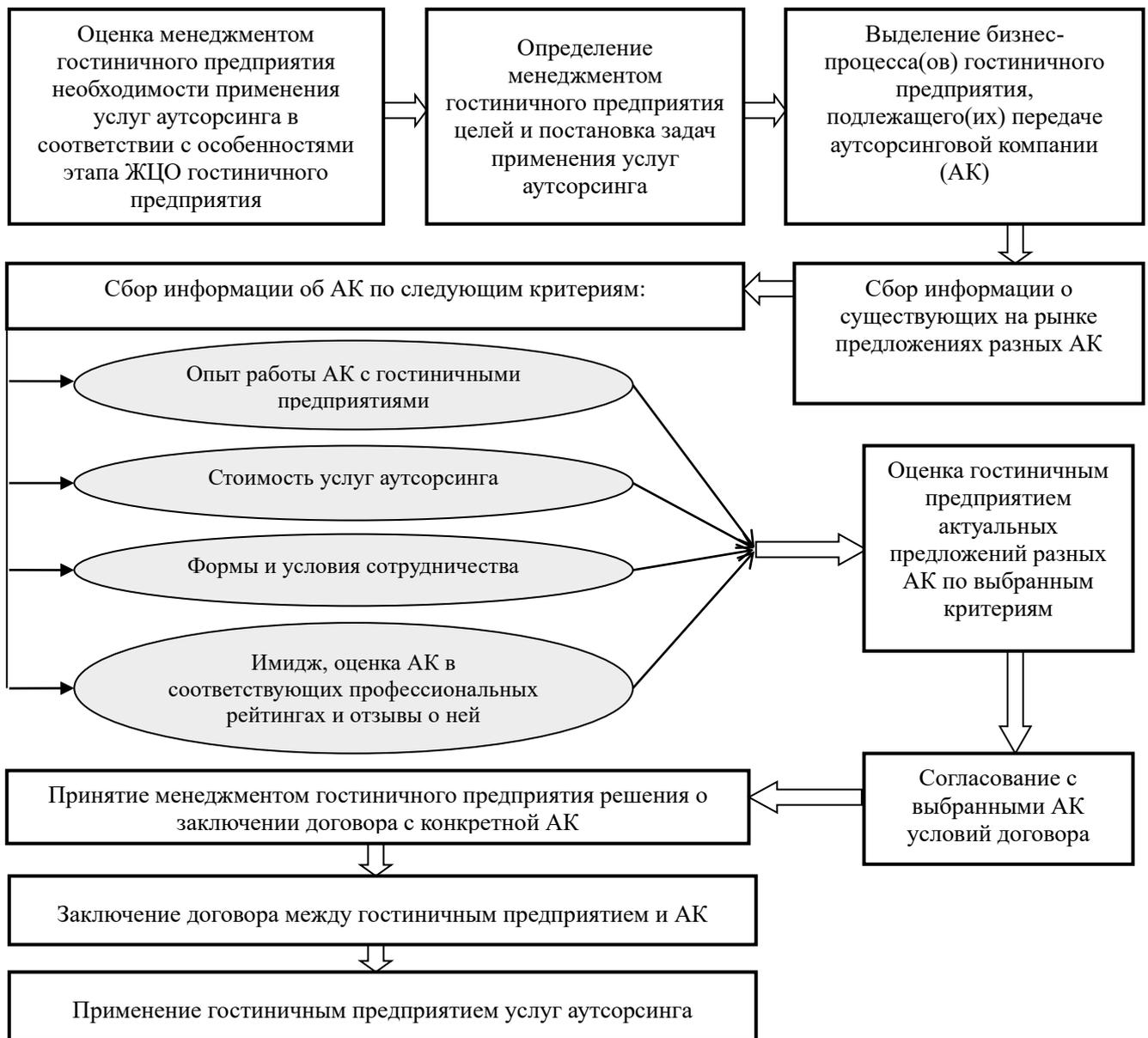


Рисунок 5. – Организационный механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга

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

В организационном механизме обычно выделяют субъект и объект управления. На рисунке 5 действия, относящиеся к субъекту управления (гостиничному менеджменту) выделены полужирным шрифтом, а элементы механизма, относящиеся к объекту, в отношении которого принимается управленческое решение, - выделены заливкой.

На рисунке 6 представлен социально-экономический механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга, который может использоваться гостиничными предприятиями с учетом особенностей разных этапах жизненного цикла гостиничных предприятий.

В представленном социально-экономическом механизме повышения эффективности применения услуг аутсорсинга обозначение $\Sigma Z_{\text{гост}}$ – это совокупные затраты гостиничного предприятия на осуществление бизнес-процесса собственными силами, а обозначение $\Sigma Z_{\text{аут}}$ – совокупные затраты гостиничного предприятия на исполнение данного бизнес-процесса силами

аутсорсинговой компании.

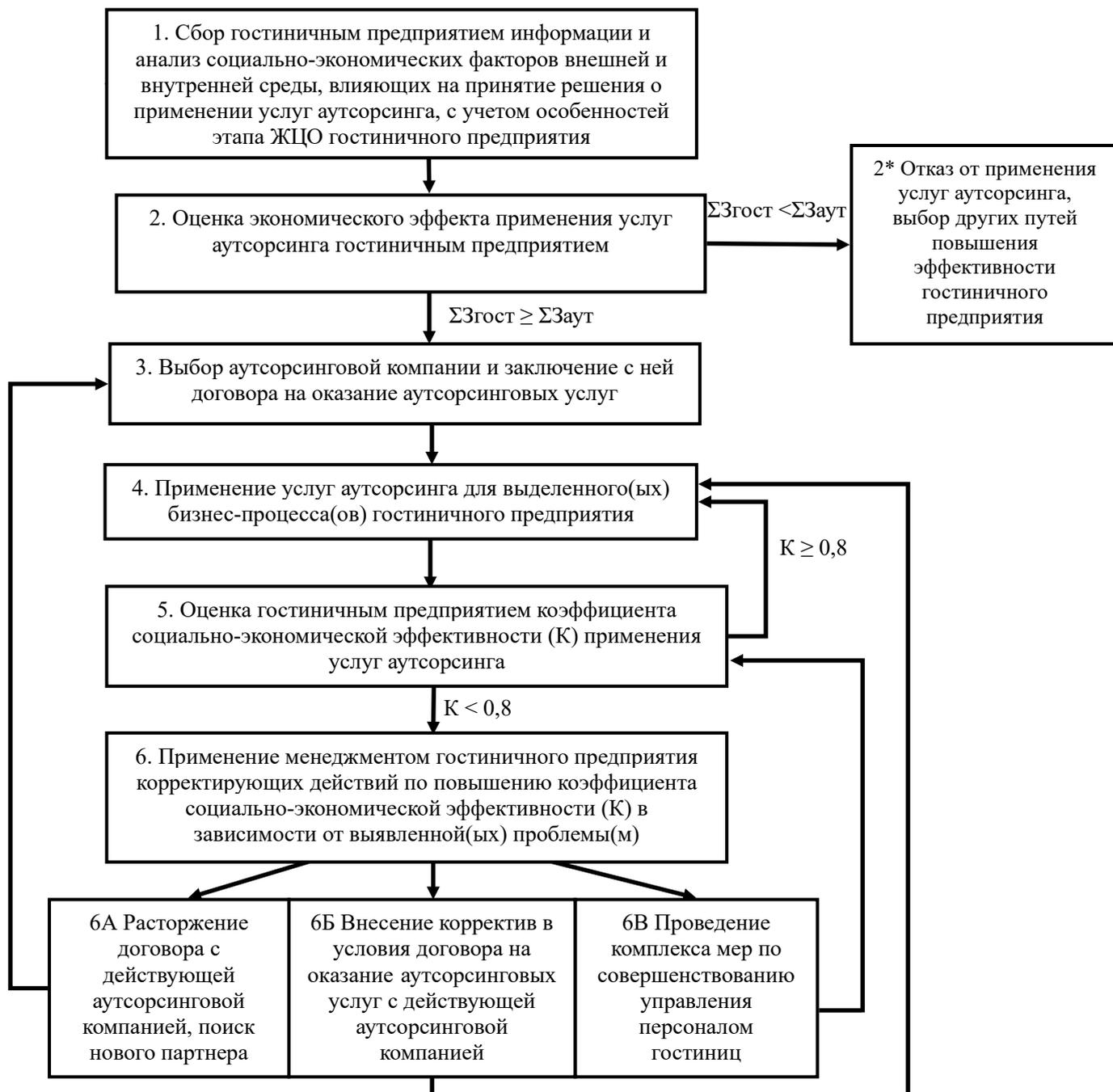


Рисунок 6. – Социально-экономический механизм повышения эффективности применения услуг аутсорсинга

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

При оценке значения коэффициента социально-экономической эффективности (K) применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием автор данного исследования предлагает использовать модифицированную шкалу Харрингтона, составленную на основании анализа материала диссертационного исследования Колочевой В.В. Если коэффициент социально-экономической эффективности (K) 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.

5. 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. Вместе с тем, развитие практики применения услуг аутсорсинга в гостиницах могло бы решить часть проблем женской безработицы, в том числе за счет обеспечения неполной (частичной) занятости при оказании услуг аутсорсинга в гостиницах (например, использование привлеченного персонала в службе питания только на завтраках, или в службе уборки номерного фонда при массовых заездах или выездах гостей).

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, как на уровне конкретных гостиничных предприятий, так и на уровне регионального и национального рынка гостиничных услуг.

Оценка экономического эффекта применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями осуществляется 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. По данным Таблицы 7, которая полностью представлена в диссертации, видно, что 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 7. – Виды затрат при оказании услуг собственными силами гостиничного предприятия и аутсорсинговой компанией на этапе жизненного цикла гостиничного предприятия «Зрелость» с учетом затрат на стимулирование штатных сотрудников гостиничного предприятия (фрагмент)

Приоритетные направления текущих затрат	Затраты при выполнении услуг собственными силами гостиничного предприятия:	Затраты при выполнении услуг аутсорсинговым и компаниями:	Затраты гостиничного предприятия на стимулирование штатных сотрудников:
Затраты, связанные с обеспечением стабильного роста продаж и оптимального уровня прибыли гостиничного предприятия за счет организационных и управленческих изменений.	- затраты на удержание сотрудников; -налоговые отчисления за содержание сотрудников; -затраты на средства труда и обеспечение условий сотрудников. -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.

Источник: составлено автором

Далее, на основе моделей применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями в диссертации была проведена оценка экономического эффекта применения разных видов услуг аутсорсинга для гостиничных предприятий «Чепош парк», «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», «Априори» и «Sheraton Палас Москва» (Таблица 8) (расчет затрат по варианту 1 предполагает выполнение бизнес-процессов собственными силами гостиничного предприятия, по варианту 2 – с применением разных видов услуг аутсорсинга).

По данным, представленным в Таблице 8, 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.

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 услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями складывается из социальной и экономической эффективностей, которые взаимосвязаны между собой и, как правило, обуславливают друг друга. Следовательно, формула для определения коэффициента социально-экономической эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями имеет следующий вид:

$$K = K_э * K_с \quad (1)$$

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

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

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

В диссертационной работе приведены уточненные автором данного исследования формулы по нахождению коэффициентов $K_э$ и $K_с$.

Далее в таблице 9 представлены результаты оценки социально-экономической эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» на основе расчета коэффициента социально-экономической эффективности (K).

Таблица 8. – 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	руб.	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.)	руб./мес.	27 650		106 800	72 000		45 550		440 020	
Общие затраты на стимулирование сотрудников гостиничного предприятия	руб./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
	руб./мес.	9 810	3 000	39 240	26 160	3 360	16 350	9 720	160 241	84 672
Всего затрат	руб.	42 740	18 000	187 650	124 060		72 150	58 320	835 461	508 032
Общий экономический эффект	руб.	-	24 740	-	63 590		-	13 830	-	327 429
	%		58		34			19		39

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

Таблица 9. – Расчет коэффициента социально-экономической эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow»

Название коэффициента		Расчет коэффициента	
Коэффициент экономической эффективности		$K_э = (53200+9720+2000+834526) / (16800+3360+5740)$ $K_э = 34,73$	
Коэффициент социальной эффективности	Коэффициент удовлетворенности штатного персонала	$K_п = (2+3-1)/6$ $K_п = 0,66$	$K_с = 0,66^3 * 0,54^4$ $K_с = 0,024$
	Коэффициент удовлетворенности клиентов уровнем сервиса	$K_к = (31-4)/50$ $K_к = 0,54$	
Коэффициент социально-экономической эффективности		$K = 34,73 * 0,024$ $K = 0,83$	

Источник: составлено автором

По данным в Таблице 9 видно, что значение коэффициента социально-экономической эффективности (K) применения услуг аутсорсинга гостиничным предприятием «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow» равен 0,83. Следовательно, применяя модифицированную автором шкалу Харрингтона, можно сделать вывод, что данное гостиничное предприятие применяет услуги аутсорсинга в достаточной мере эффективно.

Стоит отметить, что при расчете данного коэффициента можно выявить природу возникновения проблемы, оказавшей отрицательное влияние на значение коэффициента социально-экономической эффективности (K), и разработать соответствующие корректирующие действия по устранению или нивелированию данной проблемы.

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. В связи с этим, автором данного исследования был разработан комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга (рис.8).

Для увольняемых сотрудников гостиничного предприятия из-за передачи их работы на аутсорсинг	Для штатных 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 с целью возникновения у штатного персонала чувств надежности в завтрашнем дне, безопасности и важности их как сотрудников для гостиничного предприятия
	Организация корпоративных мероприятий, выездов с целью поддержания внутренних традиций и ценностей штатных сотрудников 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 8. – Комплекс мер по совершенствованию использования трудовых ресурсов гостиничных предприятий, использующих услуги аутсорсинга

Источник: составлено автором

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования в целом подтверждена, так как проведение апробации методики оценки эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями, 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.

III ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

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» (2017г.). Апробация научных подходов к определению основных преимуществ для гостиничных предприятий от использования услуг аутсорсинга на разных этапах жизненного цикла организаций и обоснованию способов применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями на разных этапах жизненного цикла 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 услуг аутсорсинга российскими гостиничными предприятиями, а также определению направления деятельности гостиничных предприятий по повышению эффективности применения услуг аутсорсинга проводилась путем обсуждения доклада на международных научно-практических конференциях «Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики» (г. Елец, 2018г.) и «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации» (г. Саратов, 2018г.).

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.).

Разработанные организационный и социально – экономический механизмы повышения эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями и уточненная методика оценки эффективности применения услуг аутсорсинга гостиничными предприятиями были апробированы в гостиничных предприятиях: «Чепош парк», «Veliy Hotel Mokhovaya Moscow», «Априори», «Sheraton Палас Москва», по некоторым из которых имеются акты внедрения.

IV СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК:

1. 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. – 0,63 печ. л. (авт. – 0,21 печ. л.)

2. 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. – 0,47 печ. л.

3. 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. – 0,40 печ. л. (авт. – 0,20 печ. л.).

4. 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: 19.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – 0,73 печ. л.

5. 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. – 0,35 печ. л.

Статьи, опубликованные в журналах реферируемой базы Скопус (SCOPUS)

6. 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: 19.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.– 0,77 печ.л. (авт. – 0,11 печ. л.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях и журналах

7. 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. – 0,15 печ. л.

8. 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. – 0,22 печ. л.

9. 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. – 0,52 печ. л. (авт. – 0,26 печ. л.).

10. 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. – 0,23 печ. л.

11. 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. – 0,29 печ. л.

12. 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. – 0,22 печ. л. (авт. – 0,11 печ. л.).

13. 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. – 0,52 печ. л.

14. 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. – 0,52 печ.л.

15. 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. – 0,23 печ. л.

16. 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. – 0,41 печ. л. (авт. – 0,20 печ. л.).

17. 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: 19.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – 0,21 печ. л.

18. 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. – 0,58 печ. л.

19. 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: 19.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – 0,36 печ. л.

20. 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: 19.10.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – 0,26 печ. л.