

Оригинальная статья  
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-8

Калабкина И. М.<sup>1</sup>  
Зайцева Л. А.<sup>2</sup>

Применение аутсорсинга в гостиничном бизнесе

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Национальный исследовательский  
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»  
ул. Большевикская, 68, Саранск 430005,  
Республика Мордовия, Россия  
<sup>1</sup>e-mail: [i.m.kalabkina@yandex.ru](mailto:i.m.kalabkina@yandex.ru);  
<sup>2</sup>e-mail: [sama\\_la@mail.ru](mailto:sama_la@mail.ru)  
<sup>1</sup> ORCID 0000-0001-5075-2006  
<sup>2</sup> ORCID 0000-0003-4294-7852

*Статья поступила 24 января 2023 г.; принята 25 февраля 2023 г.;  
опубликована 31 марта 2023 г.*

**Аннотация.** В ситуации финансового кризиса и расширения гостиничного бизнеса в соответствии с федеральным проектом «Развитие туристической инфраструктуры» ожидается дальнейшее ужесточение конкурентной борьбы в этом секторе. Одной из наиболее современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства, является аутсорсинг. Освобождение владельца гостиничного бизнеса от многих организационных моментов, экономия финансовых расходов – преимущества аутсорсинга. Анализируя ситуацию на рынке гостиничных услуг в г. Саранск, авторы обосновывают экономическую целесообразность делегирования небольшими гостиничными предприятиями своих непрофильных функций предприятиям-аутсорсерам. В статье рассмотрены особенности применения аутсорсинга в гостиничном бизнесе. Дается определение категории аутсорсинг, рассматривается история его применения в различных отраслях. Анализируется применение форм аутсорсинга для гостиничного предприятия. Предлагается конкретный алгоритм и этапы внедрения аутсорсинга в деятельность гостиничного предприятия. Рассматриваются виды рисков, с которыми может столкнуться гостиничное предприятие при организации аутсорсинга. Кроме общенаучных методов авторы в исследовании использовали экономический и статистический анализ. В результате сделан вывод о том, что в современной рыночной ситуации перевод бухгалтерской службы на аутсорсинг для небольших гостиничных предприятий может способствовать решению ряда проблем.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; аутсорсер; полный аутсорсинг; частичный аутсорсинг; конкурентоспособность; эффективность; рынок гостиничных услуг; риски; бизнес-модель; внутренняя среда; цена; бухгалтерский учет

**Для цитирования:** Калабкина И. М., Зайцева Л. А. Применение аутсорсинга в гостиничном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. 9 (1). С. 91-100. DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-8

UDC 338.48

Irina M. Kalabkina<sup>1</sup>  
Larisa A. Zaitseva<sup>2</sup>

The use of outsourcing in the hotel business

Federal state budgetary educational institution of higher education  
“National research Ogarev Mordovia state university”,  
68, Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Mordovia, Russia

<sup>1</sup>e-mail: [i.m.kalabkina@yandex.ru](mailto:i.m.kalabkina@yandex.ru);

<sup>2</sup>e-mail: [sama\\_la@mail.ru](mailto:sama_la@mail.ru)

<sup>1</sup>ORCID 0000-0001-5075-2006

<sup>2</sup>ORCID 0000-0003-4294-7852

**Abstract.** In the situation of the financial crisis and the expansion of the hotel business in accordance with the federal project «Development of tourism infrastructure», further tightening of competition in this sector is expected. Outsourcing is one of the most modern and successful business models that allow achieving real competitive advantages in the hospitality industry. Freeing the owner of the hotel business from many organizational issues, saving financial costs are the advantages of outsourcing. Analyzing the situation on the market of hotel services in Saransk, the authors substantiate the economic feasibility of delegating their non-core functions to outsourcing enterprises by small hotel enterprises. The article discusses the features of outsourcing in the hotel business. The definition of the outsourcing category is given, the history of its application in various industries is considered. The application of outsourcing forms for a hotel enterprise is analyzed. A specific algorithm and stages of outsourcing implementation in a hotel enterprise are proposed. The types of risks that a hotel company may face when organizing outsourcing are considered. In addition to general scientific methods, the authors used economic and statistical analysis in the study. As a result, it is concluded that in the current market situation, outsourcing accounting services for small hotel companies can help solve a number of problems.

**Keywords:** outsourcing; outsourcing; full outsourcing; partial outsourcing; competitiveness; efficiency; hotel services market; risks; business model; internal environment; price; accounting

**For citation:** Kalabkina, I. M., Zaitseva L. A. (2023), “The use of outsourcing in the hotel business”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 9 (1), pp. 91-100, DOI: 10.18413/2408-9346-2023-9-1-0-8

**Введение (Introduction).** Индустрия гостеприимства – одна из привлекательных и быстроразвивающихся сфер бизнеса. Ее динамичное развитие обусловлено повышенным вниманием к сфере туризма со стороны государства. Увеличение масштабов внутреннего туризма предполагает развитие гостиничных услуг. Туристский мультипликатор косвенно воздействует на отраслевое и территориальное соотношение в регионе. Деньги туристов, посетивших данный регион в поисках оздоровле-

ния, развлечения, паломничества и в других целях, остаются в регионе и начинают динамично его развивать (Калабкина, 2018). Но, с другой стороны, расширение гостиничного бизнеса означает ужесточение условий конкурентной борьбы в этом секторе. В таких условиях добиваются успеха лишь те отели, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, опираясь на снижение издержек, при сохранении высокого качества услуг. Одной из наиболее современных и успешных

бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ в индустрии гостеприимства, является аутсорсинг.

**Цель исследования (The aim of the work)** Анализируя ситуацию на рынке гостиничных услуг в г. Саранск, авторы обосновывают экономическую целесообразность делегирования небольшими гостиничными предприятиями своих непрофильных функций предприятиям-аутсорсерам.

**Материалы и методы (Materials and methods).** Проблематика аутсорсинга находится в центре внимания многих отечественных и зарубежных исследователей, которые анализируют различные аспекты этого процесса. Понятийный аппарат, сущность, виды, практику и тенденции развития аутсорсинга рассматривают Б. А. Аникин и И. Л. Рудая (Аникин, Рудая, 2022); анализ рисков взаимодействия с аутсорсером осуществили А. Х. Курбанов, Р. А. Князьнеделин, В. А. Плотников (Курбанов, Князьнеделин, Плотников, 2017); приемы и методы перехода на аутсорсинг проанализировали С. Македонский, М. Брусенцев, Л. Шустерова (Македонский, Брусенцев, Шустерова, 2019). Значительное количество работ посвящено анализу процессов аутсорсинга в отдельных сферах деятельности: в системе государственного управления (Петрулев, 2019), финансового аутсорсинга (Антипина, 2022; Акимова, Хорошева, 2020; Волкова, Янчук, 2018; Золотарева, 2018). Проблемные аспекты аутсорсинга и аутстаффинга в России рассматривают А. А. Михайлов, А. И. Тихонов, Б. А. Дегтярев (Михайлов, Тихонов, Дегтярев, 2018), Э. М. Абдулхайрова (Абдулхайрова, 2019).

Современный экономический словарь раскрывает это понятие следующим образом: «Аутсорсинг – передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высокоспециализированным специалистам сторонней фирмы, специализированной организации» (Райсберг,

Лозовский, Стародубцева, 2006). Таким образом, аутсорсинг предполагает привлечение так называемой третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней средой, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий, например, информационных (Кицис, Калабкина, 2010).

В исследовании использовался широкий спектр общенаучных (индукция, дедукция, системный, структурно-функциональный методы) и специальных методов: экономического и статистического анализа.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and discussion).** История появления аутсорсинга берет свое начало с 30-х годов двадцатого столетия, когда формировался концерн Ford, General Motors и появилась необходимость передачи отдельных функций внешним компаниям в целях экономии денежных средств. Затем по мере необходимости аутсорсинг стал применяться в различных областях и сферах – в IT – в 70-80 годах, в логистике – в 90-х годах, в рекламе в 2000-х годах и в гостиничном бизнесе – в 2010-х годах.

Применение элементов аутсорсинга в этих сферах и отраслях привело к взаимовыгодному сотрудничеству, снижению затрат, сроков окупаемости и инвестиционных рисков и в конечном счете способствовало улучшению качества обслуживания клиентов. Особенно это актуально для гостиниц эконом-класса и гостиничных предприятий малого и среднего бизнеса.

Гостиницы, как и другие коммерческие предприятия, главной целью считают увеличение прибыли и снижение затрат, поэтому аутсорсинг сможет направить финансовые ресурсы в нужное русло, способствовать оптимизации затрат и повышению конкурентоспособности. Зачастую аутсорсерами для гостиничного предприятия являются бухгалтерские и рекламные услуги, услуги прачечных и транспортных предприятий, управление персоналом, маркетинговые исследования, анкетирова-

ние клиентов, логистические операции, информационные технологии.

Также некоторые гостиницы выбирают производственный аутсорсинг, когда отдают весь производственный процесс (или его часть) на откуп сторонней организации, или возможен вариант продажи ряда собственных подразделений.

Гостиницы индивидуально решают для себя вопрос о применении форм аутсорсинга: полного или частичного. Полный аутсорсинг – это передача подрядчику всех функций. Частичный аутсорсинг в гостиницах означает передачу некоторых задач, например, по проектированию сайта гостиницы предприятию-подрядчику, по ведению бухгалтерского учета в отеле, по рекламированию и продвижению организации.

Оценивая решение производить самим или обратиться к аутсорсеру, гостиницы должны рассмотреть затраты на оказание услуги и оценить все риски, связанные с применением аутсорсинга. Поэтому весь анализ по применению или отказу от аутсорсинга делится на две части: стоимостной и анализ возможных рисков. Стоимостной анализ включает сравнение стоимости работы своим подразделением и стоимость услуги подрядчика. Но данный анализ будет не полным без обоснования экономической эффективности аутсорсинга для гостиницы. Для этого сравнивают текущие и будущие затраты и доходы (убытки) до и после обращения к аутсорсеру. К наиболее важным видам рисков, которые анализируются при организации аутсорсинга в гостиничном бизнесе, являются: риск зависимости от предприятия-подрядчика, риск обращения к партнеру-непрофессионалу, риск порчи имущества гостиницы подрядчиком, риск утечки коммерческой и другой важной информации.

Участие г. Саранска в качестве города-организатора в чемпионате мира по футболу 2018 дало мощный импульс для развития туристской инфраструктуры, что способствовало увеличению количества средств размещения и усилению конкуренции (Зайцева, 2019). В Республике Мордовии на рынке гостиничных услуг

представлены 41 гостиница, 3 хостела, 3 мотеля, 13 баз отдыха, 7 санаториев (Емельянова, Жулина, Кицис [и др.], 2017). Рассматриваемый рынок является высококонкурентным, где наряду местными гостиницами (ОАО Гостиница «Саранск», ОАО «Мирта», ГК «Парк-отель», Отель «Адмирал» и др.) ведут свою деятельность представители крупных гостиничных сетей («Mercure Саранск Центр» ООО «Таллея», Radisson Hotel & Congress Center Saransk).

Анализ ситуации на рынке гостиничных услуг г. Саранска показал, что мелкие гостиничные предприятия, хостелы более охотно делегируют свои непрофильные функции предприятиям-аутсорсерам. Это обусловлено тем, что для этого сегмента в гостиничном бизнесе более четко выделяется сезонность, с ее низким и высоким спросом. Отсутствие клиентов в тихий сезон ведет к следующим проблемам: необходимость обслуживания здания, оплата коммунальных платежей, выплата заработной платы персоналу. Перечисленные причины приводят к тому, что мелкие гостиничные предприятия г. Саранска периодически применяют аутсорсинг при организации питания, клиринга, логистики, найме охранников. Крупные отели пока не отдают свои структурные подразделения аутсорсерам. Причины этого кроются в том, что крупные сетевые отели боятся утечки экономической информации и опасаются недобросовестности партнеров.

Рассмотрим эффективность применения аутсорсинга на примере отеля «Адмирал». Гостиница «Адмирал» – это один из крупных отелей г. Саранска. Отель оснащен самым современным оборудованием, технологичными нововведениями, ориентирован на динамичного путешественника. За относительно короткий срок своей деятельности на гостиничном рынке г. Саранска отель положительно зарекомендовал себя среди клиентов, о чем свидетельствуют отзывы и благодарственные письма на сайте.

Основные показатели деятельности гостиницы «Адмирал» представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности отеля «Адмирал»

Table 1

Key performance indicators of the Admiral Hotel

Показатель	2019	2020	2021	Относит. изменение 2021 к 2019, %
Выручка, тыс. руб.	2536	1484	2522	99,4
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	171	176	173	101,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1686	1040	1599	94,8
Средняя загрузка, в %	27	18	34	125,9
Поток клиентов, чел.	760	538	755	99,3
Средний чек, руб.	3336	2754	3425	102,7

Из данных представленной таблицы следует, что самый неблагоприятный в экономическом отношении год для отеля был 2020. Все показатели свидетельствуют об отрицательной динамике: выручка по сравнению с 2019 г. упала на 58%, в результате чистая прибыль снизилась на 62%, загруженность номеров в анализируемом году была всего 18% от всего номерного фонда. Причиной отрицательной динамики следует считать пандемию и экономический кризис. В 2021 г. ситуация постепенно выравнивается.

Все показатели 2021 г. демонстрируют неровную динамику, их значения приближаются к показателям 2019 г.: выручка отеля за два последних года уменьшилась на 0,6%, расходы гостиничной деятельности увеличились на 1,2%, чистая прибыль сократилась на 5,2%. Положительной динамикой можно назвать тенденцию, демонстрирующую увеличение средней загрузки номерного фонда на 25,9% и увеличение среднего чека гостя на 2,7%. Показатели 2021 г. свидетельствуют об увеличении туристского потока в Саранск и о продвижении отеля среди других гостиниц города.

В целом анализ основных показателей деятельности гостиницы «Адмирал» позволил выявить, что развитие отеля соответствует общим рыночным тенденциям. Стоит отметить, что несмотря на отрицательное влияние различных внешних факторов, предприятие осталось прибыльным,

так как чистая прибыль отеля «Адмирал» за 2021 г. составила 1599 тыс. руб.

Процесс принятия решения о внедрении в деятельность гостиницы операций по аутсорсингу должен пройти в три этапа:

- оценка внутренней среды предприятия;
- оценка возможных аутсорсеров;
- принятие решения о переводе на аутсорсинг одного или нескольких подразделений гостиницы.

Отелю «Адмирал» предлагается на начальном этапе вынести на аутсорсинг бухгалтерию, а в последующем, при хорошей адаптации этого процесса, можно подрядчикам доверить и другие службы.

Именно отдел бухгалтерии зачастую является проблемой для малых фирм. Это обусловлено сложностью толкования законодательства в этой области и изменчивостью правил налогообложения в российской экономике. Немаловажной проблемой также является нехватка средств для достойной организации бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе. Малые предприятия эти проблемы особенно остро ощущают в ходе налоговых проверок, которые ведут к потерям в виде штрафов, пенни, неустоек. Острая нехватка средств на содержание высококвалифицированного бухгалтера зачастую оборачивается финансовыми потерями.

Один из выходов в решении этой проблемы – перевод бухгалтерской службы на аутсорсинг. Специализированные

фирмы берут на себя ведение бухгалтерского учета, составление отчетности, расчет налогового бремени. Преимущества перевода бухгалтерии на аутсорсинг очевидны – экономия на заработной плате бухгалтера и на создании его рабочего места, высокое качество и ответственность за результат.

Перевод бухгалтерии на аутсорсинг является классическим примером организации гостиничного бизнеса в развитых западных странах. Бизнесмены доверяют выполнение этих функций независимым фирмам, которые полностью выполняют работу бухгалтера и предоставляют гарантии ответственности фирме.

Анализируя целесообразность перевода бухгалтерской работы отеля «Адмирал» на аутсорсинг, необходимо сравнить фактические затраты этой службы в гостинице с предполагаемыми затратами на аутсорсера по бухгалтерии.

При этом непременной задачей для гостиницы является выбор системы показате-

лей для оценки эффективности работы аутсорсинговой фирмы. Для краткосрочных задач отеля эффективность определяется уменьшением затрат после введения аутсорсинговых операций и увеличением прибыли, для долгосрочных задач критерием является улучшение конкурентоспособности гостиничного предприятия и повышение качества обслуживания клиентов в отеле. Поэтому анализ эффективности вывода бухгалтерской службы отеля на аутсорсинг осуществляется на базе количественных и качественных показателей.

Рассмотрим вариант осуществления бухгалтерских услуг собственными силами и сравним результаты с затратами на аутсорсинговую фирму. Затраты отеля «Адмирал» на содержание бухгалтерии складываются из затрат на заработную плату, амортизации оргтехники, закупок канцелярских принадлежностей и бумаги, оплаты связи и Интернет. Более наглядно структуру затрат можно посмотреть в нижеприведенной таблице.

**Таблица 2**

**Структура затрат бухгалтерии отеля «Адмирал» за год**

**Table 2**

**Cost structure of the Admiral Hotel accounting department for the year**

Категории затрат	Стоимость (тыс. руб.)
1 Заработная плата бухгалтеров (2 чел)	744
2 Амортизация и содержание оргтехники	20
3 Содержание кабинета	36
4 Оплата канцелярских принадлежностей	2
5 Плата за пользование Интернет	2
Итого:	804

Таким образом, при решении отеля «Адмирал» не пользоваться услугами аутсорсера при выполнении бухгалтерских функций расходы по этому структурному подразделению составляют 804 тыс. руб. в год.

Далее переходим ко второму этапу внедрения в деятельность отеля «Адмирал» операций по аутсорсингу – оценке возможных аутсорсеров по ведению бухгалтерского учета. При выборе возможного партнера должны учитываться следующие критерии: цена услуги, репутация

компании и ее опыт работы. С помощью интернет-информации следует проанализировать потенциал г. Саранска на наличие аутсорсеров по ведению бухгалтерского учета. Также необходимо ориентироваться на вышеназванные критерии при выборе конкретной фирмы. На потенциальный выбор также влияет корпоративная культура и качество обслуживания.

Мониторинг услуг в области бухгалтерского учета выявил несколько претендентов на заключение договора с отелем «Адмирал»:

– фирма «Четкий бухгалтер» – бухгалтерские услуги для малого и среднего бизнеса, ориентированного на все отрасли, представленные в г. Саранске. Фирма предлагает осуществлять функции главного бухгалтера и отдела кадров, дает консультации по налоговым вычетам, проверяет контрагентов и подрядчиков, помогает в решении юридических вопросов. Фирма предоставляет финансовые гарантии (ее действия застрахованы на 100 млн рублей, то есть фирма может компенсировать все убытки, которые возникнут по ее вине). Более глубокий анализ показал средний уровень образования персонала работников фирмы, среднюю репутацию и среднее качество услуг;

– «РосБухцентр Саранск» – характеризуется штатом квалифицированных сотрудников, имеющих опыт работы в крупных фирмах разного профиля, участвующих в налоговых проверках, гарантирующих выполнение бухгалтерских работ высокого уровня сложности. Данная фирма может предложить работу через дистанционное управление. Гарантируется полная конфиденциальность коммерческой информации о предприятии. Дополнительный мониторинг фирмы показал высокий уровень обслуживания персонала, наличие корпоративной культуры, надежность качества предоставляемых услуг;

– АО «Центр Информатизации РМ» – осуществляет ведение налоговой отчетности, составление и сдачу налоговых деклараций; готовит бухгалтерскую отчетность, в том числе ведет онлайн-бухгалтерию; осуществляет работу с пенсионными фондами, фондом соцстрахования и другими государственными органами; фирма может представлять интересы в ИФНС, ПФР и ФСС. Отзывы клиентов компании показали несоответствие заявленной рекламы фактическому исполнению обязанностей, есть часть негативных отзывов по качеству предоставления услуг.

Таким образом, по качеству предоставления услуг из трех рассматриваемых аутсорсинговых фирм по предоставлению бухгалтерских услуг целесообразнее всего

выбрать «РосБухцентр Саранск».

Следующий критерий, по которому необходимо оценить фирмы-аутсорсеры – это цена.

Цены аутсорсинга бухгалтерии напрямую зависят от следующих показателей:

- организационно-правовой формы предприятия;
- системы налогообложения, по которой работает организация (общая, упрощенная, единый налог и др.);
- отрасли и специфики деятельности;
- общего объема документооборота в отчетном периоде;
- количества персонала, работающего на предприятии;
- количества контрагентов компании.

При заключении договора отеля «Адмирал» с аутсорсером подрядчик должен выполнять следующие функции, включаемые в базовый пакет: ведение бухгалтерского учета по всем регистрам, обработка всей первичной документации гостиницы, сопровождение 1С бухгалтерии, обработка электронной информации, начисление заработной платы персоналу гостиницы, включая социальные отчисления и налоговые выплаты, оформление платежных поручений посредникам отеля, составление авансовых поручений и документов, подготовка отчетов в налоговые органы, в пенсионный фонд, прием различных инспекторских проверок и защита интересов отеля в различных органах. Немаловажное значение для руководства гостиницы занимают функции разработки инновационной учетной политики и организация профильного консалтинга, то есть всесторонней консультационной поддержки руководства по спорным финансовым и правовым вопросам, связанным с бухгалтерией.

Рассмотрим ценовые предложения фирм-аутсорсеров «Четкий бухгалтер», «РосБухцентр Саранск», АО «Центр Информатизации РМ». Необходимо отметить, что цены в фирмах-аутсорсерах зависят от количества обрабатываемых документов и количества работающих сотруд-

ников в гостинице. С учетом этих параметров были рассчитаны цены для отеля «Адмирал» на бухгалтерские услуги за год:

- фирма «Четкий бухгалтер» – 600 тыс. руб.;
- «РосБухцентр Саранск» – 650 тыс. руб.;
- АО «Центр Информатизации РМ» – 580 тыс. руб.

Из трех предполагаемых организаций-аутсорсеров выше всего стоимость бухгалтерских услуг у фирмы «РосБухцентр Саранск» – 650 тыс. руб., но тем не менее рекомендуется воспользоваться услугами именно этой фирмы из-за положительных отзывов, высокой культуры обслуживания клиентов и высокого качества предоставляемых услуг.

Как известно, экономическая эффективность применения аутсорсинга осуществляется путем сравнения издержек гостиницы на оплату услуг аутсорсеру и затрат отеля на выполнение этой функции своими силами. Сравнительный анализ наглядно показывает экономию средств гостиницы «Адмирал» при переводе бухгалтерии на аутсорсинг – 154 тыс. руб., что может обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия.

Теперь сравним экономическую эффективность передачи выполнения бухгалтерских услуг на обслуживание предприятию-аутсорсеру с некоторыми видами рисков, с которыми может столкнуться гостиница «Адмирал» при внедрении этого процесса.

Для отеля «Адмирал» наиболее вероятны следующие виды рисков:

- риск нарушения конфиденциальности финансовых процессов, происходящих на гостиничном предприятии;
- расходы на возврат процесса и перевод бухгалтерских услуг в свое структурное подразделение;
- поиск нового аутсорсера в случае разрыва отношений с фирмой «РосБухцентр Саранск»;
- угроза банкротства фирмы-аутсорсера.

Риски передачи некоторых функций предприятию-аутсорсеру оцениваются как количественно, так и качественно. Если риск передачи вспомогательной функции высок по субъективным оценкам руководства или по объективным экономическим расчетам, целесообразно эту функцию оставить в структуре предприятия. При низком риске принимается решение о делегировании функции сторонней организации и заключается аутсорсинговый контракт.

Принятие решения о переводе на аутсорсинг – заключительный этап перевода на аутсорсинг одного или нескольких структурных подразделений гостиничного предприятия. На этом этапе необходимо правильно разработать условия договора с выбранным аутсорсером, до которого необходимо донести цели и сроки перевода. Возможно, аутсорсер может предложить свои варианты сроков и методов решения задач, к их предложениям стоит прислушаться, так как они имеют большой опыт по практике реализации этих проектов. В любом случае контракт должен утвердить свой или сторонний юрист. Документ должен содержать все элементы сотрудничества с аутсорсером.

**Заключение (Conclusion).** Перевод бухгалтерии на аутсорсинг является классическим примером организации гостиничного бизнеса в развитых западных странах, где предприниматели доверяют выполнение функций независимым фирмам, которые предоставляют гарантии ответственности.

В России в современной рыночной ситуации перевод бухгалтерской службы на аутсорсинг для небольших гостиничных предприятий может способствовать решению ряда проблем: специализированные фирмы берут на себя ведение бухгалтерского учета, составление отчетности, расчет налогового бремени. Преимущества перевода бухгалтерии на аутсорсинг очевидны – экономия на заработной плате бухгалтера и на создании его рабочего места, высокое качество и ответственность за результат.



**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** authors have no conflict of interests to declare.

### Список литературы

Абдулхаирова Э. М. Применение методов анализа рисков при внедрении аутсорсинга // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2019. № 4 (66). С. 19-27.

Акимова В. В., Хорошева А. С. Бухгалтерский аутсорсинг как инновационный инструмент деятельности современных предприятий // Научно-практические исследования. 2020. № 11-7 (34). С. 7-11.

Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пос. Москва: ИНФРА-М, 2022. – 313 с.

Антипина Ю. А. Современные тенденции развития российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2022. № 2 (39). С. 71-76.

Волкова Л. В., Янчук Н. А. Использование услуг бухгалтерского аутсорсинга малыми предприятиями как вспомогательное средство их становления и развития на современном рынке России // Синергия Наук. 2018. № 28. С. 305-310.

Зайцева Л. А. Региональная политика в сфере туризма (на примере Республики Мордовия) // География и туризм. 2019. № 2. С. 70-75.

Золотарева С. Е. Тенденции развития финансового аутсорсинга в России и за рубежом // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 1. С. 148-160.

Калабкина И. М. Повышение мультипликационного эффекта в туризме на примере РМ // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2018. № 5. С. 111-116.

Кицис В. М., Калабкина И. М. Аутсорсинг: Понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. № 4. 2010. С.123-132.

Курбанов А. Х., Князьнеделин Р. А., Плотников В. А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство. 2017. № 2. С.185-192.

Михайлов А. А., Тихонов А. И., Дегтярев Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала в современной России: состояние и перспективы // Московский экономический журнал. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-i-autstaffing-personala-v-sovremennoy-rossii-sostoyanie-i-perspektivy> (дата обращения: 20.01.2023).

Петрулёв Д. С. Аутсорсинг как форма организации социально-трудовых отношений // Московский экономический журнал. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-kak-forma-organizatsii-sotsialno-trudovyh-otnosheniy> (дата обращения: 20.01.2023).

Райсберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА –М, 2006. – 495 с.

Туристско-рекреационный потенциал Республики Мордовия : учеб. / Емельянова Н. А., Жулина М. А., Кицис В. М. [и др.]. Саранск : Изд-во мордов. ун-та, 2017. – 188 с.

Македонский С., Брусенцев М., Шустерова Л. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг / СПб. : Питер, 2019. – 352 с.

### References

Abdulhairova, E. M. (2019), “Application of risk analysis methods in the implementation of outsourcing”, *Scientific notes of the Crimean Engineering Pedagogical University*, 4 (66), pp. 19-27.

Akimova, V. V. and Khorosheva, A. S. (2020), “Accounting outsourcing as an innovative tool for the activities of modern enterprises”, *Scientific and practical research*, 11-7 (34), pp. 7-11.

Anikin, B. A. and Rudaja, I. L. (2019), *Outsourcing and outstaffing: high management technologies: textbook pos.*, Moskva, INFRA-M, 97 p.

Antipina, Yu. A. (2022), “Modern trends in the development of the Russian accounting services outsourcing market”, *Multilevel social reproduction: questions of theory and practice*, 2 (39), pp. 71-76.

Emelyanova, N. A., Zhulina, M. A., and Kitsis, V. M. [et al.] (2017), *Tourist and recreational potential of the Republic of Mordovia*, studies., Saransk, Publishing House of Mordovians. un-ta, 188 p.

Kalabkina, I. M. (2018), “Increasing the multiplier effect in tourism on the example of the

Republic of Moldova”, *Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy*, 5, pp. 111-116.

Kicis, V. M. and Kalabkina, I. M. (2010), “Outsourcing: Concept, essence, prerequisites and advantages of using”, *Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University*, 4, pp. 123-132.

Kurbanov, A. H., Knyaznedelin, R. A. and Plotnikov, V. A. (2017), “Outsourcing: achieving competitive advantages or a trap?”, *Russian Entrepreneurship*, 2, pp. 185-192.

Makedonsky, S., Brusencev, M. and Shusterova, L. (2019), *Outsourcing in the strategy of modern business. Best practices of successful work with service providers*, SPb., Piter, 352 p.

Mikhailov, A. A., Tihonov, A. I. and Degtjarev, B. A. (2018), “Outsourcing and outstaffing of personnel in modern Russia: status and prospects”, *Moscow Economic Journal*, 4, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsourcing-i-outstaffing-personala-v-sovremennoy-rossii-sostoyanie-i-perspektivy> (Accessed: 20.01.2023).

Petrulev, D. S. (2019), “Outsourcing as a form of organization of social and labor relations”, *Moscow Economic Journal*, 4, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/outsourcing-kak-forma-organizatsii-sotsialno-trudovyh-otnosheniy> (Accessed: 20.01.2023).

Raisberg, B. A., Lozovsky, L. Sh. and Starodubceva, E. B. (2006), *Modern Economic Dictionary*, Moskva, INFRA-M, 495 p.

Volkova, L. V. and Yanchuk, N. A. (2018), “The use of accounting outsourcing services by small enterprises as an auxiliary means of their formation and development in the modern Russian market”, *Synergy of Sciences*, 28, pp. 305-310.

Zaitseva, L. A. (2019), “Regional policy in the field of tourism (on the example of the Republic of Mordovia)”, *Geography and tourism*, 2, pp. 70-75.

Zolotareva, S. E. (2018), “Trends in the development of financial outsourcing in Russia and abroad”, *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 1, pp. 148-160.

#### Данные об авторах

**Калабкина Ирина Михайловна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма  
**Зайцева Лариса Александровна**, кандидат политических наук, доцент кафедры туризма

#### Information about the authors

**Irina M. Kalabkina**, candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of Tourism

**Larisa A. Zaytseva**, candidate of political sciences, Associate Professor of the Department of Tourism