**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**АУТСОРСИНГ И АУТСТАФФИНГ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ**



Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И.Р. Балян

Направление подготовки 43.03.03 Гостиничное дело, ОФО, 1 курс

Направленность (профиль) Гостинично-ресторанная деятельность

Научный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.А. Комаревцева

доц., канд. геогр. наук

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н.А. Комаревцева

доц., канд. геогр. наук

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
|  Введение………………………………………………………………....…............. | 3 |
| 1 | Аутсорсинг и аутстаффинг в системе предпринимательской деятельности………………………...………………………………….……....... | 5 |
|  | 1.1 Сущность и назначение аутсорсинга……………….....……….....……........ | 5 |
|  | 1.2 Сущность и назначение аутстаффинг….………………………................... | 8 |
|  | 1.3 Эффективность, оценка аутсорсинга и аутстаффинга в предпринимательской деятельности …….......................................................... | 11 |
| 2 | Гостиничный бизнес: сущность, структура………………...…………….…..... | 18 |
|  | 2.1 Гостиничное предприятие: сущность, виды…………………….…….......... | 18 |
|  | 2.2 Гостиничные услуги: сущность, виды………………….….……….....…..... | 21 |
|  | 2.3 Организационно-управленческая структура гостиничногопредприятия……………………………………………………………..….......... | 25 |
| 3 | Аутсорсинг и аутстаффинг в гостиничном бизнесе…………..…………......... | 26 |
|  Заключение…………………………………………………….……………............ | 31 |
|  Список использованных источников……………….………….…………..…...... | 33 |
|  Приложение А. Организационно-управленческая структура гостиничного предприятия................................................................................................................. | 36 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день многие считают аутсорсинг и аутстаффинг новой эффективной формой предпринимательства. Самое главное в выборе использования аутсорсинга и аутстаффинга понять, видит ли руководство реальные перспективы и улучшения, которые несут в себе эти механизмы в каждом конкретном случае? Аутсорсинг и аутстаффинг позволяют компании получить и сохранить необходимые «степени свободы» в выборе пути развития и обеспечении стабильности функционирования. Но, конечно, несмотря на всю востребованность и пользу аутсорсинга и аутстаффинга, существуют мнения, которые доказывают нам обратное. Именно поэтому важно разобраться, действительно ли гостиничным предприятиям так необходим аутсорсинг или же аутстаффинг.

Цель исследования: определение значимости аутсорсинга и аутстаффинга и выявление их потребности в гостиничном бизнесе.

Достижение поставленной цели обусловило решение целого ряда конкретных задач:

‒ Изучить теоретические аспекты исследования аутсорсинга и аутстаффинга в предпринимательской деятельности.

‒ Охарактеризовать сущность и структуру гостиничного бизнеса.

‒ Выявить особенности аутсорсинга и аутстаффинга в гостиничном бизнесе.

Объект исследования: предприятие гостиничного бизнеса.

Предмет исследования: аутсорсинг и аутстаффинг в гостиничном бизнесе.

Методологическая основа исследования: применение классификаций, анализ, обобщение, сравнение, описание.

Теоретическая основа исследования: Б. А. Аникин, И. Л. Рудая, А.  А.  Кизим, С. С. Исаулова, О. В. Михайлюк, Ю. Ю. Болдырев.

Теоретическая значимость исследования: пополнение представлений о значимости и эффективности аутсорсинга и аутстаффинга в гостиничном бизнесе и в предпринимательстве в целом.

Работа состоит из: введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Курсовая работа изложена на 36 страницах машинописного текста.

**1 Аутсорсинг и аутстаффинг в системе предпринимательской деятельности**

**1.1 Сущность и назначение аутсорсинга**

Многие развитые страны считают аутсорсинг и аутстаффинг элементами, без которых не сможет обойтись рынок труда. По их мнению, они способствуют повышению конкурентоспособности и относительного показателя экономической эффективности, то есть рентабельности. Аутсорсинг и аутстаффинг можно считать механизмами, которые способствуют снижению затрат организации, если их рассматривать в условиях экономического кризиса.

В научной литературе нет однозначного и единого определения аутсорсинга. Каждый понимает и формулирует этот термин по-своему. В переводе с английского языка «outsourcing» означает привлечение или использование внешних ресурсов [11].

Многие определяют аутсорсинг как передачу второстепенных производственных, информационных, управленческих, сервисных и других процессов специальной организации, то есть аутсорсинговой компании. Аутсорсинговые услуги подразумевают передачу гостиницей каких-либо функций другой организации, которая владеет всеми возможностями для осуществления определенных потребностей в ведении гостиничного бизнеса [17].

Успешное продвижение гостиничного предприятия подразумевает бесперебойную работу всех ее систем. Далеко не каждая гостиница может держать постоянный штат огромного количества сотрудников на постоянной основе. Именно поэтому аутсорсинг решает множество проблем в гостиничном бизнесе. Ведь гостинице намного проще отдать определенные функции аутсорсинговой компании, чем решать все эти проблемы самой.

Отдавая какую-то часть работы специальной организации, отель снимает с себя ответственность за решение вопросов в данной сфере. Всем занимается именно аутсорсинговая компания. В качестве примера можно привести передачу клининга. Гостиница передает очистку и уборку номеров клининговой компании, которая хорошо справляется со своими обязанностями, а отелю не требуется нанимать постоянный штат персонала для уборки номеров.

Или же передача питания аутсорсинговой компании. Точно также гостиничному предприятию легче отдать эти функции, ведь аутсорсинговая компания предоставляет высококвалифицированных работников в сфере питания и решает все вопросы, связанные с обеспечением продуктов питания для посетителей отеля. При этом эти работники официально трудоустроены в компании аутсорсера. Им в полной мере предоставляется социальный пакет. Они проходят обучение, которое им предоставляет компания-аутсорсер, а тем временем гостиница может не беспокоиться об этом, ведь с самого первого дня сотрудничества она приобретает опытных и знающих свое дело сотрудников.

Когда заказчик заключает договор с компанией, он получает возможность расширить предприятие и бизнес с помощью увеличения рабочих рук, но при этом постоянный штат сотрудников отеля остается неизменным. С помощью применения аутсорсинга гостиница может отдать второстепенные задачи специальной компании, а сама направить все свои силы на более значимые проблемы в ведении гостиничного бизнеса.

 Итак, говоря простыми словами, под аутсорсингом можно понимать покупку операций у сторонних поставщиков, которые предприятие могло бы осуществлять самостоятельно.

Предприятия обычно обращаются к аутсорсингу для передачи таких обязанностей, как ведение кадрового делопроизводства, ведение бухгалтерского учета, осуществление операций по налогообложению, программное обеспечение, расчеты заработной платы сотрудников, обслуживание оборудования, обеспечение функционирования офиса, информационное обеспечение, создание и контроль рекламных кампаний, техническое обслуживание, выполнение письменных, устных и синхронных переводов, обеспечение безопасности, разработка и реализация проектов, уборка, регулирование правовых вопросов предприятия, управление логистикой и доставкой, а также выполнение производственных функций [7].

Выделяют такие виды аутсорсинга, как внешний и внутренний, который еще называют инсорсинг. Внутренний аутсорсинг ‒ это переназначение функций внутри бизнес-системы, разработка дочерних подразделений и их последующее выделение. Внешний аутсорсинг подразумевает собой передачу функций внешней организации-аутсорсеру, такой вид аутсорсинга является рыночно ориентированным, а также гарантирует долгосрочное сотрудничество с партнерами.

 Кроме того, существует классификация, подразделяющая аутсорсинг на функциональный, операционный (или его еще называют производственным), IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

Целью функционального аутсорсинга является передача непрофильных услуг. Такой вид популярен в сфере услуг и в компаниях, которые занимаются производством.

Производственный аутсорсинг передает процессы, связанные с основным видом деятельности компании, на внешнее обслуживание. Данный вид позволяет сконцентрировать внимание на создание новых услуг и продуктов для поддержания конкурентоспособности.

Далее, IT-аутсорсинг подразумевает передачу (частично или полностью) товаров и услуг по модернизации, поддержке и обслуживанию IT-инфраструктуры в руки компаний.

Аутсорсинг бизнес-процессов передает другой организации какие-либо процессы, не являющиеся для компании основными, либо ведущими в деятельности.

Существуют такие формы аутсорсинга как, частичный, полный, промежуточный, совместный, трансформационный и аутсорсинг совместных предприятий.

При частичном аутсорсинге аутсорсеру передается только часть бизнес-процессов компании. Частичный или выборочный аутсорсинг дает возможность малым аутсорсинговым компаниям выйти на рынок со своими услугами. При полном, то есть максимальном аутсорсинге, передаются целиком отдельные функции, а также на организацию возлагается полная ответственность за качество выполнения данных функций на срок действия контракта.

При совместном аутсорсинге есть несколько аутсорсеров, которые выполняют разные функции. Промежуточный аутсорсинг предполагает передачу управления системами и платформой предприятия третьим лицам, в надежде, что собственные специалисты по IT разработают новые системы. А аутсорсинг совместного предприятия для использования будущих деловых возможностей предполагает создание новой компании.

В двадцать первом веке аутсорсинг помогает различным предприятиям успешно вести свой бизнес. Аутсорсинг ‒ это в первую очередь способ организации бизнеса, и только во вторую ‒ форма договорных отношений [1].

**1.2 Сущность и назначение аутстаффинга**

Аутстаффинг происходит от английских слов «out» и «staff». Out ‒ вне, за пределами, staff ‒ персонал, сотрудник, штат. Аутстаффинг ‒ это выведение персонала за штат предприятия с последующим предоставлением этого же персонала предприятию по гражданско-правовому договору [2]. Синонимами аутстаффинга считаются термины «аренда персонала», а также «заемный труд».

Данная услуга предполагает зачисление работников в свой штат с оформлением трудовых отношений, ведение трудовых книжек, обязательную страховку персонала, выплату и расчет заработной платы, отчисления в социальные фонды, оформление различных справок, которые требуются сотрудникам, больничных листов и отпусков.

Говоря простыми словами, фирма, предоставляющая услуги аутстаффинга, предлагает сотрудников для работы вне штата в вашей компании. Сами сотрудники в свою очередь официально трудоустроены в аутстаффинговой фирме. То есть, сотрудник находится на своем рабочем месте, выполняет все свои функции, но руководитель этой компании не является его работодателем. Эта ответственность полностью перешла компании-аутстафферу.

Компания нуждается в аутстаффинге в таких случаях, как ограничение численности персонала, либо же выход на фондовые рынки. Это происходит, когда предприятие заинтересовано в увеличении стоимости акций.

Также аутстаффинг приходит на помощь, когда компания или предприятие хочет сократить штат своих сотрудников, но при этом не желает расставаться с опытными и высококвалифицированными работниками.

Ряд других немаловажных причин могут убедить предприятие обратиться к услугам аутстаффинга. Для клиента аутстаффинг имеет множество преимуществ.

В первую очередь это, конечно же, повышение конкурентоспособности. Возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема привлекаемого заемного труда. Аутстаффинговой компании не нужно держать много сотрудников в штате.

Также преимуществом является сокращение затрат на содержание вспомогательных, то есть обслуживающих служб. Сокращается численность вспомогательных служб, таких как отдел кадров, бухгалтерия, IT и так далее из-за передачи части объемов работ этих служб агентству. Объемы работы с налоговой инспекцией и различными фондами, с СЭС уменьшаются по той же причине [18].

Аутстаффинг обеспечивает прозрачность бизнеса, ведь лизинг изначально был и остается, можно сказать, самым прозрачным видом бизнеса, где аккуратно платятся предусмотренные законом налоги и отчисления.

Сложно отрицать и то, что аутстаффинг улучшает финансовые и экономические показатели. Клиент-заказчик может отнести часть операционных затрат на себестоимость. Происходит рост производительности труда из-за вывода части персонала за штат.

Также возможна минимизация налоговых выплат в некоторых случаях. С помощью аутстаффинга улучшается имидж компании. Из-за того, что часть работников являются сотрудниками другой компании, сокращаются риски возникновения судебных тяжб с персоналом, и уменьшается число случаев получения травм на работе.

Улучшается кадровый состав основного персонала. Появляется возможность отбирать из сотрудников агентства лучших специалистов для перевода в основной состав, и к тому же, предоставляется возможность для сосредоточения усилий на развитии своего персонала.

Еще одним преимуществом аутстаффинга является преодоление ограничений штатного расписания. Решаются проблемы развития бизнеса за счет заказа необходимых услуг у лизингового агентства. К тому же происходит улучшение работы с профсоюзами. Появляется возможность вместе с лизинговым агентством выстроить новую, более гибкую схему отношений с профсоюзами. Заемный труд несет выгоду и пользу не только работодателям, но и различным категориям работников. Их интерес к аутстаффингу очевиден.

Например, выпускники школ, ВУЗов, колледжей; демобилизованные из армии приобретают опыт работы в крупных компаниях или получают новые специальности. Преимущество безработных, лиц, не имеющих постоянного места работы, работающих по договорам подряда, индивидуальных предпринимателей, работающих по краткосрочным трудовым договорам и сезонных рабочих, заключается в повышении социальной защищенности.

Также любая категория граждан временной занятости приобретает возможность получения постоянной работы у клиента. Женщины после рождения ребенка или же лица, имевшие длительный перерыв в работе могут восстановить трудовые навыки и квалификации.

Учащиеся ВУЗов и колледжей, молодые матери, воспитывающие детей, творческие работники получают возможность рационального планирования времени.

И конечно же, каждая категория граждан преследует финансовые выгоды. Ведь во многих случаях заработная плата временного работника гораздо выше, чем у постоянного сотрудника.

**1.3 Эффективность, оценка аутсорсинга и аутстаффинга в предпринимательской деятельности**

Аутсорсинг и аутстаффинг являются новой эффективной формой предпринимательства. Б. А. Аникин и И. Л. Рудая в своем учебном пособии «Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента» говорят о том, что руководство предприятия, взвешивая возможности использования ресурсов другой организации подходит к решению проблемы «Производить или покупать?», то есть «Make or buy?» [3].

Они рассказывают про исследование, в котором на решение производить, а не покупать могут повлиять такие факторы, как:

‒ Отсутствие интереса поставщиков в продаже продукции и/или ее маленький объем;

‒ Гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности;

‒ Точность и необычность требований к качеству, которые приводят к особым методам обработки, не располагающим поставщиками;

‒ Сохранность технологических тайн;

‒ Снижение расходов;

‒ Отсутствие простоя рабочих либо оборудования, а также получение преимущества;

‒ Нет зависимости от одного источника поставок;

‒ Обеспечение регулярного функционирования своих

производственных мощностей корпорации, тем временем поставщики испытывают дискомфорт из-за нестабильности спроса;

‒ Социальные, политические вопросы или вопросы конкурентоспособности и защиты природы могут убедить компанию производить изделия, даже если компания склоняется к их покупке;

‒ Эмоциональный фактор. Ведь руководство иногда просто испытывает гордость из-за масштабов компании.

Также в данном исследовании приводятся факторы, твердящие о том, что надо «покупать, а не производить»:

‒ Стремление сосредоточить внимание на главных видах деятельности;

‒ Необходимость в снижении затрат;

‒ Потребность повышения качества обслуживания;

‒ Недостаточность опыта компании для производства требующихся изделий или услуг;

‒ Избыточное производство может вынудить компанию выйти на рынок и конкурировать со своими старыми поставщиками, что может сказаться на их взаимоотношениях в будущем;

‒ Превосходная репутация поставщиков, убеждающая компанию покупать;

‒ Востребованность сохранения долговременной технологической и экономической жизнеспособности второстепенной деятельности;

‒ Затруднения в отмене принятого ранее решения;

‒ Проблема в определении истинных долгосрочных расходов, связанных с решением о производстве;

‒ Большой выбор источников и изделий-заменителей;

‒ Обладание квалифицированными специалистами по снабжению;

‒ Компания стремиться выявить, где их деятельность по созданию добавочной стоимости ‒ это часть лидирующего бизнеса, а где она хочет отделить себя от других;

‒ Процесс приобретения требует меньше накладных расходов.

Самое главное в выборе использования аутсорсинга понять, видит ли руководство реальные перспективы и улучшения, которые несет в себе аутсорсинг в каждом конкретном случае? Аутсорсинг позволяет компании получить и сохранить необходимые «степени свободы» в выборе пути развития и обеспечении стабильности функционирования [9].

Например: использование современных технологий и ноу-хау, которые также могут быть доступны конкурентам, но без вклада своих средств в их разработку и освоение; использование услуг опытных специалистов, передовых технологий и методов управления, нетипичных для первостепенной деятельности компании; мобильность в управлении активами, повышение финансовых показателей и показателей деловой активности; сокращение всех затрат, связанных с содержанием непрофильных активов; сокращение персонала; расширение спектра услуг; обеспечение нужной информацией вовремя, без затрат на информационные службы; независимость от вопросов, связанных с охраной окружающей среды, доступности сырья, электроэнергии и других ресурсов, стоимость рабочей силы и т. п.; шанс вложения средств в развитие сильных направлений деятельности организации; снижение рисков из-за внедрения новых проектов.

Также следует отметить, что А. А. Кизим, С. С. Исаулова и О.  В.  Михайлюк в своей монографии «Международные формы аутсорсинга: современные аспекты развития» выделяют такие факторы эффективности аутсорсинга, как:

‒ Концентрация на ключевой деятельности;

‒ Снижение затрат;

‒ Развитие рыночных функций предприятия;

‒ Применение передовых технологий, знаний, а также опыта;

‒ Снижение рисков;

‒ Полное использование своих ресурсов;

‒ Оптимизация структуры инвестиций;

‒ Рост капитализации за счет роста стоимости нематериальных активов [10].

Несмотря на всю востребованность и пользу аутсорсинга и аутстаффинга, существуют мнения, которые доказывают нам обратное. О преимуществах аутстаффинга было сказано в пункте 1.2. Но даже невзирая на это есть противники аутстаффинга. Б. А. Аникин и И. Л. Рудая в своем учебном пособии «Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента» приводят пример основных аргументов противников аутстаффинга, а также критику данных аргументов [3].

Основные аргументы противников аутстаффинга и их критика:

Во-первых, заемный труд ‒ наиболее изощренная форма эксплуатации трудящихся; заемного работника лишают защиты трудового права.

Критика: Pекpутинговое агентство заключает с заемным работником тpудовые договоры, т. е. вступает с ним в трудовые отношения и на этих pаботников в полном объеме pаспpостpаняются ноpмы Тpудового кодекса PФ. В отличие от лиц, работающих по гражданско-правовым договорам (договорам подряда), заемный работник может в любой момент уволиться по собственному желанию. Кpоме этого, pекpутинговое агентство заинтеpесовано в pосте его квалификации и способствует ее повышению.

Также заемные работники лишаются таких возможностей, как: участия в социальном партнерстве,профсоюзной защиты, коллективной защиты своих трудовых прав через коллективные договоры и коллективные споры.

Критика: Интересы наемных работников могут выражаться через советы тpудовых коллективов, котоpые могут быть сфоpмиpованы самими заемными pаботниками, pаботающими на пpедпpиятии-пользователе. Такая организационная фоpма пpедусмотpена и Тpудовым кодексом PФ. В перспективе возможно создание профсоюза заемных работников, как это уже имеет место в некоторых зарубежных странах.

Заемный труд востребован, пока он не уpегулиpован. Установление норм и гарантий для заемного работника приведет к отказу от его использования.

Критика: Практика использования заемного труда за рубежом полностью противоречит этому мнению. МОТ признает легитимность данной формы трудовых отношений, что нашло отражение в Конвенции № 181 от 1997 г.

Использование заемного труда дает пpeдпpиятия-пользователям возможность минимизировать налогообложение и снизить другие обязательные платежи в бюджет. Многие налоги на местном и региональном уровнях рассчитываются на основе среднесписочной численности работников данной организации. Пpи использовании заемного труда в организации сокращается численность персонала и формально создаются возможности для уменьшения налоговой базы.

Критика: С точки зpения налоговых платежей неважно, кто выступает работодателем. Налоги, не уплаченные пpeдпpиятия-пользователем, вследствие уменьшения его численности будут выплачиваться государству лизинговым агентством, где численность персонала увеличивается.

Работодатели производят страховые платежи на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, которые зависят от класса профессионального риска и колеблются от 0,2% (I класс профессионального риска) до 8,5% (XXII класс профессионального риска) к начисленной оплате труда [16]. Лизинговые агентства занятости относятся к I классу профессионального риска, что означает существенную недоплату средств Фонду социального страхования.

Критика: для обслуживания заемными работниками лизинговое агентство обычно создает обособленное подразделение на тeppитopии пpeдпpиятия-пользователя и этому обособленному подразделению может быть установлен тот же класс риска, который действует на основном предприятии.

Расщепление понятия «работодатель» между лизинговым агентством и пpeдпpиятия-пользователем не позволяет: реализовывать административную и дисциплинарную власть по отношению к заемному работнику; решить вопрос об обеспечении норм охраны труда и техники безопасности.

Критика: поскольку трудовой договор заключается с лизинговым агентством, то в соответствии с Трудовым кодексом РФ оно и должно обладать всей полнотой административной и дисциплинарной власти. На практике пpeдпpиятие-пользователь ставит перед рекрутинговым агентством вопpос о наказании или поощрении того или иного работника.

Агентство принимает окончательное решение по поставленному вопросу и документально оформляет свое решение в соответствии с требованиями Трудового кодекса PФ.

На стадии заключения гpажданско-пpавового договора между пpeдпpиятия пользователем и лизинговым агентством оговаpивается pаспpеделение зон ответственности по вопросам охpаны тpуда и техники безопасности: пpeдпpиятие-пользователь пpедоставляет pекpутинговому агентству сеpтифици­pованные pабочие места; скаутинговое агентство организует проведение инструктажей и обучения, принимает экзамены по допуску заемного работника к рабочему месту; контроль за соблюдением норм охраны труда и техники безопасности осуществляется совместно специалистами рекрутингового агентства и пpeдпpиятия-пользователя.

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на множество преимуществ аутстаффинга и аутсорсинга, существуют и их противники. Но, как уже было упомянуто выше, аутсорсинг и аутстаффинг помогают концентрироваться на ключевой деятельности предприятия, снижают затраты, снижают различные риски и т. д. Поэтому, трудно не согласиться с тем, что это новая и эффективная форма предпринимательства.

**2 Гостиничный бизнес: сущность, структура**

**2.1 Гостиничное предприятие: сущность, виды**

Одной из важнейших частей туристской индустрии являются конечно же гостиничные предприятия. А гостиничная индустрия является видом экономической деятельности, который состоит из предоставления гостиничных услуг и организации краткосрочного проживания в различных средствах размещения за вознаграждение.

Средства размещения туристов ‒ это любые объекты, которые предоставляют туристам эпизодически или регулярно место для ночевки (обычно в помещениях). Они бывают коллективные, к которым как раз и относятся гостиничные предприятия и индивидуальные [8].

Самыми распространенными примерами индивидуальных средств размещения являются собственные жилища (дача и т. д.) или, к примеру, арендуемые комнаты в семейных домах. А вот к коллективным средствам размещения относят вышеупомянутые гостиничные предприятия и аналогичные средства размещения, различные специализированные средства размещения(санатории, пансионаты, лагеря труда и отдыха, поезда, суда и т. д. ), а также прочие коллективные средства размещения, такие как жилища, предназначенные для отдыха, комплексы домов и бунгало, гостиницы квартирного типа и. д. [6].

Ну и наконец, можно выделить понятие гостиницы. Гостиница представляет собой коллективное средство размещения, которое состоит из определенного количества номеров, имеет единое руководство, снабжающее комплексом услуг, а также сгруппировано в категории и классы в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номеров. В настоящее время существует множество видов гостиниц.

К примеру:

‒ Акватель (или же ботель) ‒ корабль, изъятый из эксплуатации, который теперь используют не как транспортное средство, а как отель.

‒ Апарт-отель ‒ это отель, состоящий из квартир, рассчитан на самообслуживание. Именно поэтому в данном виде отеля присутствуют даже кухни, в которых клиенты могут готовить себе сами.

‒ Бизнес-отель ‒ специализированная гостиница, целевыми клиентами которой являются бизнесмены. В таких гостиницах присутствует все необходимое, что обычно требуется деловым людям. Например, конференц залы, необходимая аппаратура, интернет, рабочий стол с хорошим освещением в каждом номере и так далее.

‒ Бунгало ‒ маленькие сооружения, которые построены из легких материалов, таких как древесина, солома и т. п. Очевидно, что бунгало можно встретить в теплых странах.

‒ Гостиница среднего класса ‒ обычно находится в центре или в черте города. Имеет большой спектр услуг. Вместимость от 400 до 2000 номеров.

‒ Гостиница экономического класса ‒ гостиница малой вместимости, обычно расположенная у магистралей. Акцент делается на ночлеге гостей, а не на питании.

‒ Гостиница-люкс ‒ гостиница с высоким уровнем обслуживания. Обычно находятся в центре города. Имеют высокие цены и могут предоставить разнообразный набор высококачественных услуг.

‒ Конгрессный отель ‒ гостиница, в которой компания или участники конгресса совмещают работу с отдыхов. Находится за городом, в различных живописных местах. В таком отеле часто можно встретить поле для игры в гольф, горнолыжные склоны, банкетный зал и т. д.

‒ Кондотель (гостиница типа кондоминимума) ‒ здание с отдельными квартирами, которыми владеют разные собственники, однако полная собственность используется компанией управления. Собственник обычно живет в своей курортной гостинице не более трех недель в год, а в остальное время специальная служба сдает его квартиру для отдыха туристам.

‒ Курортная гостиница ‒ гостиница, расположенная в курортной местности, предоставляющая целый комплекс услуг гостеприимства, имеющая просторные номера, в большинстве случаев с балконами. Данный вид гостиниц рассчитан на гостей, прибывших с целью рекреации и отдыха. Также к курортным гостиницам относят: зимнюю курортную гостиницу, казино-отель, лечебный отель (санаторий) и городскую курортную гостиницу.

‒ Мотель ‒ небольшие одноэтажные или двухэтажные сооружения, расположенные у автомагистралей. Такое средство размещения имеет обычно низкие цены и маленький спектр услуг.

‒ Пансион (пансионат) ‒ средство размещения, имеющее ограниченный набор услуг, чаще всего ‒ это размещение и ежедневное питание. Пансионы не подпадают под категорию звездности. Для них характерна атмосфера радушия и тепла, также в пансионах низкие цены, что помогает привлекать туристов.

‒ Флотель ‒ гостиница на воде, имеющая большой набор услуг. В флотеле есть также залы для конгрессов и концертов, библиотеки, помещения для временных офисов, средства современной связи. В последнее время часто используются для организации бизнес-туров, конгресс круизов, обучающих туров и т. д.

‒ Ротель ‒ передвижная гостиница, представляющая собой вагон с одно-, двуспальными номерами (спальными отсеками).

‒ Флайтель ‒ гостиница, расположенная вдали от цивилизованных мест. Флайтель является крайне дорогим и малочисленным видом размещения, в который можно добраться только воздушным путем. При флайтеле располагаются аэродромы, ангары, эллинги, мастерские. Кроме обычных услуг, которые предоставляют любые гостиницы, флайтель может предложить катание на воздушных шарах разного объема, прогулки на различных дирижаблях, привязные аэростаты для воздушных и солнечных ванн и т. д. Также можно найти радиостанцию для пилотов и непосредственную связь с метеорологическими службами. Клиенты таких гостиниц чрезвычайно богатые люди [13].

 Также все гостиницы принято классифицировать по шкалам. Чаще всего встречается «звездная» система. Лучшие отели получают 5 звезд, а гостиницам, предоставляющим услуги с низким качеством, присваивают 1 звезду.

Вдобавок к этому, существуют гостиницы без звезд. Первичную информацию об отеле, по сути, раскрывает количество присвоенных ему звезд. Распространены и другие классификации:

‒ Буквенная система. Гостиницы делятся на категории, обозначаемые буквами A, B, C, D;

‒ Система корон или ключей;

‒ Балловая индийская система.

Но все-таки большинство европейских стран, вдобавок Китай. Россия и Египет применяют звездочную систему классификации гостиниц [4].

**2.2 Гостиничные услуги: сущность, виды**

Чтобы понять, что такое гостиничная услуга, надо для начала понять, что такое «услуга» в общем. Существует множество определений данного понятия. Одно их таких объясняет понятие услуги как результата, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика и потребителя, и, как правило, нематериальна. Если говорить коротко, то услуга ‒ это результат взаимодействия поставщика и потребителя [5].

 Очень важно понимать какие у услуги есть свойства и особенности. Одним из ключевых свойств является неосязаемость. Ведь услугу нельзя попробовать на вкус, на ощупь, нельзя увидеть или услышать до момента пользования ею.

Услуга неотделима от источника (то есть исполнителя), но клиент также становится ее частью. Это накладывает на них обязательство знать условия, при которых услуга может быть оказана. Вдобавок к этому, услугу нельзя сохранить. Еще одним свойством услуги является непостоянство качества. Услуга, в отличие от товара, потребляется прямо в момент производства. Разобравшись с ключевыми моментами услуги в целом, можно выделить такое понятие, как «гостиничная услуга».

В учебном пособии А.С. Кускова по гостиничному делу есть такое определение гостиничной услуги, как организованное взаимодействие гостя и персонала гостиницы, непрерывно воздействующее на гостя в течение всей своей длительности [12]. Важно отметить, что гостиничная услуга носит индивидуальный характер в каждом конкретном случае.

Гостиничную услугу как продукт можно разделить на материальные услуги и нематериальные.

К материальным относится, конечно же, инфраструктура ‒ это оборудование номеров, бассейн, сауна, общественные зоны, лифты и т. д., а также питание, напитки. Материальная гостиничная услуга реальная, объективно сравнима и соизмерима. В данном случае можно объективно оценить и соотнести «услуга-цена».

К нематериальным гостиничным услугам относят атмосферу, сервис, доброжелательность, коммуникабельность, инициативу, вежливость, приветливость персонала. Такие услуги абстрактны, неосязаемы, субъективны, у потребителя нет возможности объективно оценить. Но если у материальных гостиничных услуг характер воздействия кратковременный, то у нематериальных наоборот, длительный [14].

Гостиничные предприятия оказывают огромное количество как платных, так и бесплатных услуг. Например, в стоимость проживания гостиницы выше третьего класса включают такие услуги, как бронирование номера, организация разных способов оплаты, обеспечение безопасности своих клиентов, сохранность их материальных ценностей, организация питания и информационной службы, ну и конечно же услуги горничных. Но гостиничные номера являются основным элементом услуги размещения.

Однако, у гостиниц есть спектр услуг, которые они оказывают без какой-то дополнительной платы. К таким услугам относится вызов скорой помощи и пользование медицинской аптечкой, побудка к определенному времени, предоставление ниток, иголок, кипятка, одного комплекта посуды и столовых приборов, а также доставка при получении корреспонденции.

Кроме вышеуказанных услуг, гостиница предлагает огромное количество разнообразных услуг за дополнительную плату [19].

К примеру:

‒ Организация общественного питания;

‒ Различные развлечение, такие как казино, дискотека, ночной клуб, бильярдная и т. д.;

‒ Торговые автоматы и магазины;

‒ Услуги экскурсоводов, гидов-переводчиков;

‒ Различные транспортные услуги;

‒ Бытовое обслуживание (услуги химчистки, глажки, хранения вещей и т. д.);

‒ Спортивный зал, бассейн, баня, сауна;

‒ Услуги бизнес-центра, а также аренда конференц-залов.

‒ Ряд других услуг.

Важно помнить, что гостиница создана для производства основной услуги ‒ это размещение гостей, а также целый ряд дополнительных услуг. Оперативное выполнение всех гостиничных услуг обеспечивается организационно-управленческой структурой.

**2.3 Организационно-управленческая структура гостиничного предприятия**

Организационную структуру управления гостиничным предприятием можно разделить на три уровня:

1. Уровень высшего управления или его еще называют институциональным уровнем (на данном уровне находится собственник, управляющий).
2. Уровень среднего управления или управленческий уровень (директора служб).
3. Уровень нижнего звена управления или же технический уровень (для данного уровня характерны такие слова, как старший, главный, заместитель и т. п.).

Линейный персонал не входит в данные организационно-управленческие уровни, поэтому он идет сразу после технического уровня.

Также организационную структуру управления отелем можно продемонстрировать схемой, на которой видно, что верхушкой управления является владелец предприятия и акционеры. Владельцу подчиняется уже совет директоров, а также президент. И третьим по иерархии расположена должность генерального директора, которому отчитываются менеджеры, директора различных служб, главный инженер и т. д. Подробная схема организационно-управленческой структуры представлена в (Приложении А).

**3 Аутсорсинг и аутстаффинг в гостиничном бизнесе**

В каждом бизнесе есть свои особенности. Исходя из особенностей гостиничного бизнеса и всего спектра услуг гостиничных предприятий, аутсорсинг и аутстаффинг имеет свои закономерности.

Изучив множество аутсорсинговых компаний, я остановилась на «Ok partners group». Именно на примере данной организации рассмотреть применение этих процессов на практике. Способствовать развитию бизнеса клиентов, внедряя наиболее эффективные сервисы и услуги, для оптимизации бюджетов ‒ девиз компании «Ok partners group» [20].

На сегодняшний день любая компания сталкивается с проблемой кадрового обеспечения. Услуги аутстаффинга, предложенные различными организациями, дают возможность делегировать часть бизнес-процессов по подбору линейного персонала и ведение КДП в руки профессионалов, сосредоточившись на основном направлении коммерческой деятельности.

«Ok partners group», как и любая организация, будет являться для персонала фактическим работодателем и принимать на себя юридическую финансовую ответственность. Они оформляют с работниками трудовые отношения согласно Трудовому кодексу РФ и, конечно же, несут ответственность за все риски, связанные с выполнением обязательств перед ними.

Также данная компания ведет полное кадровое делопроизводство по каждому сотруднику. По словам «Ok partners group», они не только освободят бухгалтерию и кадровую службу вашего предприятия от всей рутинной работы, но и позволят оптимизировать расходы предприятия путем перераспределения затрат между статьями «заработная плата» и «услуги».

Согласно ст. 264 Налогового кодекса РФ, компания при использовании аутстаффинга может отнести все расходы по персоналу на себестоимость продукции или услуг [15]. Гостиничному предприятию не требуется держать в штате много сотрудников, их можно будет привлекать по мере необходимости.

Также следует отметить, что компания «Ok partners group» занимается предварительным обучением и тестированием персонала. За годы работы они накопили достаточный опыт, и, учитывая пожелания всех клиентов, знают, чему и как необходимо учить.

«Ok partners group» при сотрудничестве с гостиничными предприятиями гарантируют:

‒ Значительное сокращение затрат на персонал;

‒ Высокий уровень сервиса и гарантированный результат работ;

‒ Подготовленный и дисциплинированный персонал;

‒ Информационную и техническую поддержку;

‒ Внимательность к пожеланиям;

‒ Конфиденциальность и лояльность в работе с их стороны.

Компания осуществляет подготовку сотрудников в собственном учебном центре по специально разработанным авторским программам. Все сотрудники обязательно изучают правила техники безопасности при работе с различной техникой, современные методы очистки и ухода за различными видами поверхностей, проходят курсы по правильному применению профессиональных моющих средств, стандартам обслуживания клиентов, этикету индустрии гостеприимства.

В своей работе «Ok partners group» выделяют следующие этапы:

1. Выявление потребностей заказчика.
2. Расчет стоимости услуги.
3. Согласование условий сотрудничества.
4. Подписание договора.
5. Подготовка необходимого персонала.
6. Регулярный контроль качества оказываемых услуг.

Категории персонала, которые предоставляет компания:

‒ Горничная и хаусмен (Способны обеспечить профессиональное обслуживание номерного фонда гостиницы или отеля любого уровня. Все горничные свободно владеют русским языком, знакомы с правилами этикета, нормами и стандартами уборки различных помещений, правилами техники безопасности и применения профессиональных моющих средств по уходу за интерьером).

‒ Официант (Предоставление официантов, помощников официантов для работы в ресторанах, кафе, барах, на банкетах, завтраках в отелях, фуршетах, кофе-брейках, гала-ужинах, свадебных торжествах, коктейль-вечеринках и других мероприятиях).

‒ Работник прачечной (Предоставление ответственных и квалифицированных работников для прачечной, для сортировки белья по способам и видам обработки с учетом типов и цвета тканей, а также степени загрязненности; комплектования белья перед стиркой в соответствии с пропускной способностью стиральной машины; приготовления стиральных и отделочных растворов; стирки белья вручную и на машинах; растряски белья, подлежащего глажению, его увлажнение, отпаривание и глажение; комплектования и подборки чистого белья согласно меткам и сортировки его по сопроводительным квитанциям; контроля за технологией обработки белья).

‒ Повар (Компания предоставляет высококвалифицированных поваров с большим опытом работы. Повара работают с соблюдением всех санитарных и гигиенических норм, проходят инструкцию по технике безопасности и обязательное медицинское обследование).

‒ Швейцар (Он несет особую ответственность, так как встречает гостей. Именно с него начинаются первые впечатления постояльцев от пребывания в отеле).

‒ Стюарды и разнорабочие (Предоставление обученных стюардов, способных обеспечить необходимый комплекс услуг для отеля: уборка и мойка посуды, уборка помещений, уборка мусора на территории. Разнорабочие оказывают широкий спектр услуг, в том числе услуги грузчиков, работников склада, подсобных рабочих, упаковщиков, сортировщиков, дворников, выполняют земляные работы по уборке и благоустройству территории различных объемов и сложности, а также могут быть задействованы и на сезонных работах ‒ уборке снега, очистке кровли и прилегающей территории).

‒ Белл бой (Компания предлагает белл боев, состоящий из молодых коммуникабельных людей в возрасте от 20 до 35 лет. Они обеспечат сопровождение клиентов отеля до номера, ресторана, такси, а также предложат помощь в переносе багажа прибывающим и уезжающим гостям, проинформируют их об услугах отеля и оснащении номеров).

 С данной аутсорсинговой компанией сотрудничает такое предприятие, как Heliopark Thalasso. Это трехзвездочный отель со спа в Подмосковье. Расположен среди живописной природы в экологически чистой зоне в 45 км от Москвы, недалеко от Звенигорода. На сайте «Ok partners group» размещено рекомендательное письмо от отеля, в котором говорится о партнерстве в области аутсорсинга персонала и клининга. За время сотрудничества компания подтвердила свой высокий профессиональный статус, компетентность и активность в решении поставленных задач, обеспечивая гибкий подход к потребностям отеля. Генеральный директор отеля особо отмечает оперативность и надежность. Все работы выполняются в строго оговоренные сроки с надлежащим качеством. Сотрудники компании грамотно справляются со своими обязанностями.

Также ООО «Истра Менеджмент» рекомендательным письмом подтверждают сотрудничество с «Ok partners group» в сфере услуг аутстаффинга персонала (официанты и горничные). За время работы компания выполняла свои обязательства с надлежащим качеством и в сроки. Предусмотренные договором.

Вдобавок к этому, отели Azimut, Rigaland и Heliopark Empire подтверждают факт сотрудничества с данной аутсорсинговой компанией. Данные предприятия удовлетворены работой компании и готовы рекомендовать ее как надежного, ответственного и профессионального партнера [20].

 ‌

 ‌

 ‌

 ‌

 ‌

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Говоря простыми словами, под аутсорсингом можно понимать покупку операций у сторонних поставщиков, которые предприятие могло бы осуществлять самостоятельно. В свою очередь, аутстаффинг ‒ это выведение персонала за штат предприятия с последующим предоставлением этого же персонала предприятию по гражданско-правовому договору. Синонимами аутстаффинга считаются термины «аренда персонала», а также «заемный труд».

Факторами эффективности аутсорсинга считают: концентрацию на ключевой деятельности; снижение затрат; развитие рыночных функций предприятия; применение передовых технологий, знаний, а также опыта; снижение различных рисков; полное использование своих ресурсов; оптимизацию структуры инвестиций, кроме того, рост капитализации за счет роста стоимости нематериальных активов.

Также стоит еще раз отметить, что аутстаффинг улучшает финансовые и экономические показатели, повышает конкурентоспособность. Вдобавок к этому дает возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема привлекаемого заемного труда.

Гостиничные предприятия, ввиду своей многогранности и многоаспектности деятельности, которая определяется размером или категорийностью предприятия, в свою очередь также прибегают к услугам аутстафферов и аутсорсеров. Чаще всего гостиницам требуются горничные, хаусмены, официанты, повара, швейцары, работники прачечной, белл бои, стюарды и разнорабочие. Сотрудничая с аутсорсинговыми и аутстаффинговыми компаниями, гостиничное предприятие значительно сокращает затраты на персонал. Гостиница также получает высокий уровень сервиса, гарантированный результат работ, подготовленный и дисциплинированный персонал, информационную и техническую поддержку. Кроме того, компании всегда внимательны к пожеланиям гостиничного предприятия и гарантируют конфиденциальность и лояльность в работе с их стороны.

Аутсорсинговая компания «Ok partners group» своей деятельностью доказывает, что способна обеспечить успешное ведение гостиничного предприятия. Также следует отметить, что компания «Ok partners group» занимается предварительным обучением и тестированием персонала. За годы работы они накопили достаточный опыт, и, учитывая пожелания всех клиентов, знают, чему и как необходимо учить.

Таким образом, было выяснено, что существуют различные точки зрения, связанные с эффективностью и значимостью аутсорсинга и аутстаффинга в гостиничном бизнесе. Каждая сторона подкрепляет свое мнение аргументами. Но все-таки большинство развитых стран склоняются к тому, что аутсорсинг и аутстаффинг ‒ это элементы, без которых не сможет обойтись рынок труда. По их мнению, они способствуют повышению конкурентоспособности и относительного показателя экономической эффективности, то есть рентабельности. Аутсорсинг и аутстаффинг можно считать механизмами, которые способствуют снижению затрат организации, если их рассматривать в условиях экономического кризиса. Это новая и эффективная форма предпринимательства, именно поэтому все больше гостиничных предприятий отдают предпочтение именно ей.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аникеева, Н. В. Эффективность аутсорсинга как основа хозяйственной деятельности в современных условиях / Н. В. Аникеева, С. Е. Титаренко // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». ‒ 2015. ‒ URL : https://scienceforum.ru/2015/article/2015016891. (дата обращения : 25.02.2020).
2. Аникеева, Н. В. Оценка эффективности деятельности предприятия в процессе использования аутсорсинга / Н. В. Аникеева, С. Е. Титаренко. // Известия Волгоградского государственного технического университета. ‒ Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2014. ‒ № 4. ‒ C. 81 ‒ 85.
3. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. ‒ Москва : ИНФРА-М, 2009. ‒ 320 с. ‒ ISBN 978-5-16-003161-3.
4. Артёмова, Е. Н. Основы гостеприимства и туризма : учебное пособие / Е. Н. Артёмова, В. А. Козлова. ‒ Орёл : Орловский государственный технический университет, 2005. ‒ 104 с.
5. Балаева, О. Н. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития / О. Н. Балаева, М. Д. Предводителева // Мировая экономика и международные отношения. – 2016. – № 3. – С. 23 ‒ 29.
6. Барчуков, И.С. Индустрия размещения и гостиничный бизнес: учебник / И.С. Барчуков, Л.В. Баумгартен [и др.]. ‒ Москва : КноРусс, 2013. – 168 с.
7. Болдырев. Ю. Ю. Аутсорсинг и аутстаффинг в предпринимательской деятельности / Ю. Ю. Болдырев // Практический онлайн-журнал Деловой мир. ‒ 2010. ‒ URL: https://delovoymir.biz/autsorsing\_i\_autstaffing\_v\_predprinimatelskoy\_deyatelnosti.html. (дата обращения : 15.03.2020).
8. Быстров, С. А. Организация гостиничного дела : учебное пособие / C.  A. Быстров. ‒ Москва : Инфра-М, 2016. ‒ 432 с. ‒ ISBN 978-5-00091-145-7.
9. Еремеев, Д. В. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятий гостиничного бизнеса / Д. В. Еремеев, А. В. Шабоха // Журнал «Экономические исследования и разработки». ‒ 2017. ‒ № 10. ‒ URL: http://edrj.ru/article/22-10-2017. (дата обращения : 10.03.2020).
10. Кизим, А. А. Международные формы аутсорсинга: современные аспекты развития : монография / А. А. Кизим, С. С. Исаулова, О. В. Михайлюк ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Кубанский государственный университет. ‒ Краснодар : Кубанский государственный университет, 2015. ‒ 474 с. ‒ ISBN 978-5-8209-1103-3.
11. Кицис, В. М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования / В. М. Кицис, И. М. Калабкина // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. ‒ 2010. ‒ № 21. ‒ URL: https://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-ponyatie-suschnost-predposylki-i-preimuschestva-ispolzovaniya. (дата обращения : 19.02.2020).
12. Кусков, А. С. Гостиничное дело : учебное пособие / А. С. Кусков. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. ‒ 328 с. ‒ ISBN 978-5-394-00744-6.
13. Миненкова, В. В. Основы гостиничного бизнеса : учебно-методический комплекс / В. В. Миненкова. ‒ Краснодар : Кубанский государственный университет, 2007. ‒ 160 с.
14. Предводителева, М. Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя / М. Д. Предводителева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 90-101.
15. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации : часть вторая : НК : текст с изменениями и дополнениями на 2 февраля 2020 года : принят Государственной думой 19 июля 2000 года : одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 года. ‒ Москва : Эксмо-Пресс, 2020. ‒ 1264 с. ‒ ISBN 978-5-04-110113-8.
16. Российская Федерация. Законы. О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2004 год : Федеральный закон № 167-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 8 декабря 2003 года : принят Государственной думой 19 ноября 2003 года : одобрен Советом Федерации 26 ноября 2003 года. ‒ Москва : Собрание законодательства Российской Федерации, 2003. ‒ № 50. ‒ Ст. 4859.
17. Рябикова, Н. Е. Аутсорсинг и аутстаффинг : учебное пособие / Н.  Е.  Рябикова, Р. И. Рябиков, Л. Ю. Гербеева, Е. И. Куценко [и др.]. ‒ Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2016. ‒ 115 с. ‒ ISBN 978-5-7410-1399-1.
18. Федоренко, А. В. Перспективы использования аутстаффинга в системе управления гостиничными предприятиями / А. В. Федоренко // Журнал правовых и экономических исследований. ‒ 2014. ‒ № 1. ‒ URL: http://giefjournal.ru/sites/default/files/037\_3.pdf. (дата обращения : 15.03.2020).
19. Чекмарева, Г. В. Сервисная деятельность : учебное пособие / Г.  В.  Чекмарева, Е. Ю. Коломыцкая, Е. В. Трунова, Л. М. Загорская. ‒ Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2006. ‒ 152 с. ‒ ISBN 5-7782-0669-0.
20. Ok partners group : официальный сайт. ‒ Москва. ‒ URL : http://ok-group.ru. (дата обращения : 11.03.2020).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Организационно-управленческая структура гостиничного предприятия

Схема А.1 ‒ Организационно-управленческая структура гостиничного предприятия

Официанты

Старшие горничные

Банкетная служба

Менеджеры по продажам

Шеф-повар

Директор ресторана

Повар

Главный бармен

Бармен

Служба регистрации: старший сотрудник

Служба бронирования: старший с-к

Служба консьержа:

Старший с-к

Директор отдела закупок

Менеджер по персоналу

Главный инженер

Финансовый директор

Менеджер службы приема (Front office)

Директор коммерческого отдела

Менеджер хозяйственной службы

Директор службы питания

Служба безопасности

Отдел кадров

Отдел обучения

Совет директоров (президент)

Владелец (акционеры)

Генеральный директор