

## АУТСОРСИНГ В САНАТОРНО-КУРОРТНОЙ СФЕРЕ: ПРИМЕНЕНИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Пётр Петрович ЧУВАТКИН<sup>а</sup>, Роман Юрьевич ГОРОБЕЦ<sup>б</sup>

<sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления, Сочинский государственный университет, Сочи, Российская Федерация  
lares@sochi.com

<sup>б</sup> аспирант кафедры экономики и управления, Сочинский государственный университет, Сочи, Российская Федерация  
romanuch9999@mail.ru

• Ответственный автор

### История статьи:

Принята 09.10.2015  
Принята в доработанном виде  
21.10.2015  
Одобрена 25.11.2015

УДК 334.012

JEL: D23, L23, L83, M54, M55,  
O14

**Ключевые слова:** аутсорсинг, взаимоотношения, санаторно-курортная организация, бизнес-процесс

### Аннотация

**Тема.** Индивидуальный подход при организации взаимоотношений на основе аутсорсинга в каждом конкретном случае обуславливает наличие большого числа форм и видов аутсорсинга. Это обстоятельство, а также постоянное развитие и совершенствование технологии аутсорсинга указывают на то, что сложившиеся классификации на основе конкретных признаков не являются окончательными и твердо устоявшимися. Систематизация различных направлений, видов и форм использования аутсорсинга должна учитывать отраслевую специфику рассматриваемого субъекта хозяйствования.

**Цели.** Изучение возможности применения аутсорсинга в санаторно-курортных организациях, разработка классификации аутсорсинга с учетом специфических особенностей санаторно-курортной сферы и условий функционирования таких организаций в современных условиях.

**Методология.** Совокупность методов из области экономики и управления предприятием, сравнительный анализ и системный подход. Информационную и теоретическую основу при написании статьи составили научные работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные изучению организационных вопросов применения аутсорсинга.

**Результаты.** Предложена классификация аутсорсинга на основе специфических классификационных признаков, учитывающих особенности санаторно-курортных организаций. Рассмотрен пример практического применения аутсорсинга в конкретных видах деятельности с учетом эффективности и целесообразности его использования.

**Выводы.** Разработанная специфическая классификация аутсорсинга позволяет определить цели его внедрения и применения, оценить преимущества и перспективы. В санаторно-курортной сфере аутсорсинг может использоваться во всем спектре управления – от единичного привлечения аутсорсинговой компании и решения отдельных задач до делегирования целого направления деятельности на контрактной основе.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

Развитие мировых экономических систем и всеобъемлющий процесс глобализации, с одной стороны, диктуют производителям товаров и услуг необходимость учитывать постоянно возрастающие стандарты качества, повышать эффективность своей деятельности, а также оправдывать труднопрогнозируемые ожидания потребителей.

С другой стороны, тенденции, присущие современному этапу развития экономики, открывают перед субъектами хозяйствования широкие возможности для организации бизнес-модели функционирования, на основе которой, во-первых, стремительно увеличивается их конкурентоспособность, что способствует разработке и предоставлению наиболее привлекательного продукта для конечного потребителя, а во-вторых, открывается

перспектива инновационного направления развития, суммарный эффект которого позволит не только укрепить свои позиции на рынке, но и занять его новые сегменты.

Одной из таких тенденций сегодня является аутсорсинг, содержание которого состоит в передаче непрофильных видов деятельности на выполнение сторонним организациям на основе договоров аутсорсинга и концентрации собственных усилий на профильных видах деятельности и бизнес-процессах.

Аутсорсинг в санаторно-курортной сфере представляет собой эффективную систему взаимоотношений и хозяйствования, основанную на результатах специализации и кооперации. Эта система строится на долгосрочных и взаимовыгодных условиях договора аутсорсинга.

Предметом соглашения является делегирование санаторно-курортной организацией некоторых непрофильных, вспомогательных или обслуживающих процессов и функций сторонней организации (аутсорсеру), специализирующейся в этой области и располагающей всеми необходимыми для этого активами, ресурсами, технологиями и практическим опытом.

Привлечение на договорной основе внешних поставщиков позволяет снизить нагрузку со специалистов, ответственных за основные виды деятельности, высвободить резервы, перенаправить материальные и денежные потоки, определить наиболее нуждающихся получателей. Кроме того, можно быть уверенным, что переданные на аутсорсинг процессы выполняются профессионалами с привлечением ключевых и узкоспециализированных компетенций в данном виде деятельности.

Применение технологии аутсорсинга дает возможность реструктурировать организационную и функциональную структуры предприятия, что позволяет поднять оперативность управленческих решений, минимизировать риски и в итоге повысить эффективность деятельности.

Существует большое количество научных трудов отечественных и зарубежных авторов, посвященных дифференциации и классификации видов и форм аутсорсинговых взаимоотношений. Эта систематизация, по мнению автора, не является окончательно устоявшейся применительно к каждой отдельной взятой сфере, в которой возможно и целесообразно использовать аутсорсинг. Исходя из этого предлагается (рис. 1) разработанная классификация аутсорсинга, учитывающая специфику санаторно-курортных организаций (СКО).

Рассматривая объем функций, делегируемых в рамках аутсорсинга, в качестве классификационного признака можно выделить полный и частичный (выборочный) виды этой деятельности.

Полный аутсорсинг предполагает делегирование специализированной организации (аутсорсеру) всего комплекса работ (услуг) в рамках одного функционального направления деятельности или производственного процесса. В качестве примера

можно рассмотреть передачу функций отдела бухгалтерии или ИТ-отдела на выполнение специалистам в этих областях.

При этом возможен вариант, при котором аутсорсеру передается не весь спектр определенной функции, а лишь его часть, то есть применяется выборочный аутсорсинг. Например, обслуживанием и настройкой внутренней информационной сети занимается штатный специалист санаторно-курортной организации, а к обслуживанию и настройке интернет-сайта привлекается сторонняя фирма.

Применение технологии аутсорсинга в санаторно-курортной организации направлено на достижение конкретных поставленных целей. В этой связи важно выделить следующие виды аутсорсинга:

- 1) традиционный – делегирование на долгосрочной договорной основе некоторых функций СКО специализированной фирме для достижения конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития;
- 2) промежуточный – временное привлечение специализированной компании для выполнения делегируемых функций на период освоения существующего опыта, самостоятельной разработки и развития собственных компетенций по данному направлению деятельности;
- 3) трансформационный – привлечение специализированной организации, которая в рамках договора аутсорсинга реорганизует отдел, разрабатывает современные системы и формирует основательную базу знаний и компетенций с последующим возвратом обновленного подразделения заказчику.

Цель традиционного аутсорсинга – передача профильных (вспомогательных) и обслуживающих функций (направлений и видов деятельности) сторонним исполнителям. Это позволяет переориентировать ресурсные и материальные потоки на выполнение основных и профильных бизнес-процессов, повышая эффективность работы. Объектом передачи в данном случае являются функции, которые составляют предмет специализации сторонних компаний и которые в перспективе не являются

конкурентообразующими, стратегически значимыми для санаторно-курортных организаций. В качестве примера можно рассматривать озеленение и уборку территорий, охранную деятельность и др.

Промежуточный аутсорсинг используется применительно к направлениям деятельности и функциям, которые реализуются некачественно или даже неприемлемо в сравнении с показателями рынка, но являются стратегически ориентированными, то есть их самостоятельное выполнение в будущем необходимо для обеспечения конкурентоспособности. Этот вид аутсорсинга выступает эффективным инструментом, позволяющим в условиях адаптации СКО к рыночным отношениям ускорить процессы реформирования, организации деятельности и формирования собственных компетенций, отвечающих современным требованиям.

Практическое применение трансформационного аутсорсинга направлено на освоение передового опыта в вопросах организации и управления по необходимым направлениям деятельности. Данный вид аутсорсинга можно рассматривать как элемент антикризисного управления, когда необходимость повышения эффективности функционирования сочетается с отсутствием собственных ресурсов, компетенций и опыта самостоятельной реализации необходимых изменений, а также с высоким уровнем конкуренции и ограниченностью во времени.

Сфера, в которой существует необходимость привлечения аутсорсера, как классификационный признак позволяет выделить следующие виды аутсорсинга:

- аутсорсинг производственных функций – делегирование сторонней организации некоторых бизнес-процессов, связанных с производством продукции (товаров, услуг);
- аутсорсинг финансовых функций – привлечение аутсорсера для выполнения функций финансового, бухгалтерского учета и т.п.;
- аутсорсинг функций управления – привлечение специализированной компании для управления предприятием, повышения его эффективности;

- аутсорсинг функций управления персоналом – делегирование специализированной организации функций, связанных с подбором, привлечением, обучением и управлением персонала;
- аутсорсинг отдела маркетинга – делегирование продвижения товаров и услуг, их рекламы фирме, специализирующейся в области маркетинга;
- аутсорсинг информационных технологий – взаимодействие с компанией, профилем которой является управление в области ИТ, проектирование и обслуживание информационной инфраструктуры, организация, развитие и сопровождение автоматизированных систем.

В зависимости от экономического содержания различают аутсорсинг труда и способностей (в том числе предпринимательских), капитала и ресурсов.

При аутсорсинге труда и способностей специализированного исполнителя привлекают для ликвидации нехватки специалистов и работников необходимой квалификации, навыков и умений по рассматриваемому направлению деятельности. Данный вид аутсорсинга целесообразно использовать в период повышения загрузки СКО, связанный с сезонностью их функционирования. Например, привлечение во время морского купального сезона персонала для спасательной службы, обслуживания пляжного хозяйства и уборки номеров.

При аутсорсинге капитала стороннюю организацию привлекают для пополнения производственных мощностей, требуемых при выпуске установленного объема товаров или оказания услуг.

Аутсорсинг ресурсов направлен на привлечение необходимого объема и структуры различных ресурсов, необходимых для функционирования санаторно-курортных организаций.

Использование аутсорсинга труда, капитала и ресурсов в деятельности СКО приобретает особую актуальность в условиях рыночных отношений. От того, каким образом учреждения будут использовать собственные ограниченные ресурсы и возможности, а также от способности привлечь

их на стороне зависят конкурентоспособность и перспективы развития бизнеса в целом.

Еще одним признаком, применяемым при классификации аутсорсинга не только в деятельности санаторно-курортной организаций, но и в других сферах, является объект делегирования. В этом качестве рассматривают бизнес-процессы и функции организации, соответственно принято выделять аутсорсинг бизнес-процессов и функциональный аутсорсинг.

При использовании функционального аутсорсинга в качестве объекта делегирования выступают функции. В работе любой СКО функциональный аутсорсинг представляет собой передачу на внешнее исполнение функций, не связанных с основной деятельностью предприятия.

Процессный аутсорсинг, или аутсорсинг бизнес-процессов, представляет собой передачу на внешнее обслуживание и выполнение некоторых бизнес-процессов. В основе дифференциации такого аутсорсинга лежит классификация самих бизнес-процессов. В этой связи целесообразно выделить аутсорсинг профильных (основных), вспомогательных процессов и аутсорсинг процессов обслуживания.

Аутсорсинг основных бизнес-процессов предполагает делегирование бизнес-процессов, составляющих профиль деятельности и функционирование СКО. Применение аутсорсинга, объектом которого являются основные бизнес-процессы, целесообразно, если на данном этапе функционирования у санаторно-курортной организации недостаточно имеющихся компетенций и ресурсов для самостоятельной реализации данного вида деятельности. Здесь целесообразно рассматривать аутсорсинг как временно необходимую меру развития собственных навыков и умений, а также как средство повышения эффективности хозяйствования.

Аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов подразумевает передачу аутсорсеру процессов, выполнение которых направлено на бесперебойную реализацию профильных видов работ. Продукция и услуги, получаемые в результате вспомогательных бизнес-процессов,

непосредственно используются самой СКО в профильных видах деятельности.

При аутсорсинге обслуживающих бизнес-процессов происходит делегирование процессов, связанных с обслуживанием основных и вспомогательных направлений деятельности. Их высококачественное исполнение необходимо для комплексного восприятия санаторно-курортной услуги и формирования положительной эмоциональной оценки всего санаторно-курортного обслуживания.

Целью применения аутсорсинга по вспомогательным и обслуживающим видам деятельности СКО является концентрация усилий, материальных и трудовых ресурсов на профильной деятельности предприятия, минимизация расходов, связанных с содержанием персонала и социальными обязательствами перед ним, повышение качества услуг за счет привлечения профессионалов по изучаемому направлению деятельности.

Рассмотрим пример практического применения аутсорсинга в СКО. Виды деятельности, которые необходимо осуществлять самостоятельно и которые можно делегировать в рамках аутсорсинга, указаны в табл. 1.

Принятие управленческого решения о применении аутсорсинга по конкретному направлению деятельности исходит из целесообразности привлечения стороннего исполнителя. При этом необходимо разделять, какие именно цели менеджмент санаторно-курортной организации преследует при сотрудничестве с компанией-аутсорсером. В этой связи принято выделять количественный и качественный характер.

Количественный характер целей аутсорсинга основан на непосредственном получении экономической выгоды в виде:

- сокращения операционных расходов;
- повышения рентабельности и прибыльности;
- увеличения рыночной доли;
- роста объемов выпуска продукции.

Практическая реализация данных целей основана на достижении определенных финансовых результатов и показателей (чистой прибыли и др.)

К качественным целям применения аутсорсинга в санаторно-курортной организации можно отнести следующие:

- усиление и углубление специализации;
- доступ к новейшим технологиям и оборудованию;
- обеспечение конкурентных преимуществ;
- повышение управляемости;
- формирование устойчивых преимуществ по сравнению с предложениями конкурентов.

Для обоснования экономической эффективности и целесообразности использования аутсорсинга предлагается проводить сравнение вариантов самостоятельного выполнения и использования аутсорсинга по различным видам деятельности СКО в соответствии с предлагаемыми параметрами (табл. 2).

Экономическая эффективность от делегирования конкретного вида деятельности на основе аутсорсинга рассчитывается в ходе сравнения себестоимости самостоятельного выполнения вида деятельности санаторно-курортной организации (при этом учитываются расходы, связанные с реформированием) и стоимости приобретения аналогичной услуги у компании-аутсорсера. Если значение данного показателя больше нуля, то эффективнее применять аутсорсинг, если меньше –

лучше самостоятельно выполнить данный вид деятельности в СКО.

Расчет экономической целесообразности использования аутсорсинга представлен далее.

Возможно использование аутсорсинга, если разность совокупных затрат СКО по виду деятельности и стоимости услуг аутсорсера больше нуля. Кроме того, необходимо учитывать возможность получения синергетического эффекта от комплексной передачи нескольких функций санаторно-курортной организации на аутсорсинг. Данный эффект способен сформировать конкурентные преимущества СКО в сравнении с аналогичными субъектами хозяйствования (табл. 3).

Применение аутсорсинга в деятельности санаторно-курортных учреждений является перспективным направлением повышения эффективности их функционирования и обеспечения устойчивого развития отечественной санаторно-курортной отрасли.

Дифференциация направлений и сфер применения аутсорсинга на основе предложенной классификации дает возможность построения эффективной аутсорсинговой формы хозяйствования СКО, учитывающей границы и риски использования аутсорсинга. При этом перед менеджментом открывается возможность обеспечения устойчивого развития предприятия на основе передового опыта, современных технологий и инструментария, имеющегося у компании-аутсорсера.

Таблица 1

Классификация видов деятельности санаторно-курортных организаций

Виды деятельности	Вариант реализации	
	Самостоятельное выполнение	Привлечение аутсорсера
<i>Основные</i>		
Обеспечение проживания	+	–
Терапия в соответствии с профилем СКО (бальнеотерапия, грязелечение и др.)	+	–
Общая терапия (магнитотерапия, физиотерапия, озонотерапия и др.)	+	+
Клиническая лабораторная диагностика	–	+
Неврология	+	–
Нозология	+	–
Массаж (гидро-, лечебно-оздоровительный)	+	–
Организация лечебной физкультуры	+	–
Функциональная диагностика (УЗИ)	–	+
<i>Вспомогательные, обслуживающие</i>		
Организация питания	–	+
Уборка помещений, спальных корпусов, территории	–	+
Охранная деятельность	–	+
Организация прачечной	–	+
Учет и формирование кадрового состава	–	+
Обслуживание систем жизнеобеспечения	–	+
Бухгалтерский учет, экономика, статистика	+	+
Обслуживание оборудования и медтехники	–	+
Снабженческие функции	–	+
Организация трансферов, транспортные услуги	–	+
Обслуживание грузопассажирского лифтового хозяйства	–	+
Обслуживание пляжного хозяйства, организация спасательной службы	–	+
<i>Сопутствующие</i>		
Организация экскурсионного обслуживания	–	+
Услуги косметологического кабинета	–	+
Услуги детской комнаты	–	+

Таблица 2

Сравнение самостоятельного выполнения функций и использования аутсорсинга

Вид деятельности СКО	Внутренняя себестоимость	Затраты на реформирование	Стоимость аутсорсинга	Экономическая эффективность
Клиническая лабораторная диагностика	C1	P1	A1	$(C1 + P1) - A1$
Функциональная диагностика (УЗИ)	C2	P2	A2	$(C2 + P2) - A2$
Организация питания	C3	P3	A3	$(C3 + P3) - A3$
Уборка помещений, спальных корпусов, территории	C4	P4	A4	$(C4 + P4) - A4$
Охранная деятельность	C5	P5	A5	$(C5 + P5) - A5$
Организация прачечной	C6	P6	A6	$(C6 + P6) - A6$
Учет и формирование кадрового состава	C7	P7	A7	$(C7 + P7) - A7$
Обслуживание систем жизнеобеспечения	C8	P8	A8	$(C8 + P8) - A8$
Бухгалтерский учет, экономика, статистика	C9	P9	A9	$(C9 + P9) - A9$
Обслуживание оборудования и медтехники	C10	P10	A10	$(C10 + P10) - A10$
Обеспечение снабжения	C11	P11	A11	$(C11 + P11) - A11$
Организация трансферов, транспортные услуги	C12	P12	A12	$(C12 + P12) - A12$
Обслуживание грузопассажирского лифтового хозяйства	C13	P13	A13	$(C13 + P13) - A13$
Обслуживание пляжного хозяйства, организация спасательной службы	C14	P14	A14	$(C14 + P14) - A14$
Организация экскурсионного обслуживания	C15	P15	A15	$(C15 + P15) - A15$

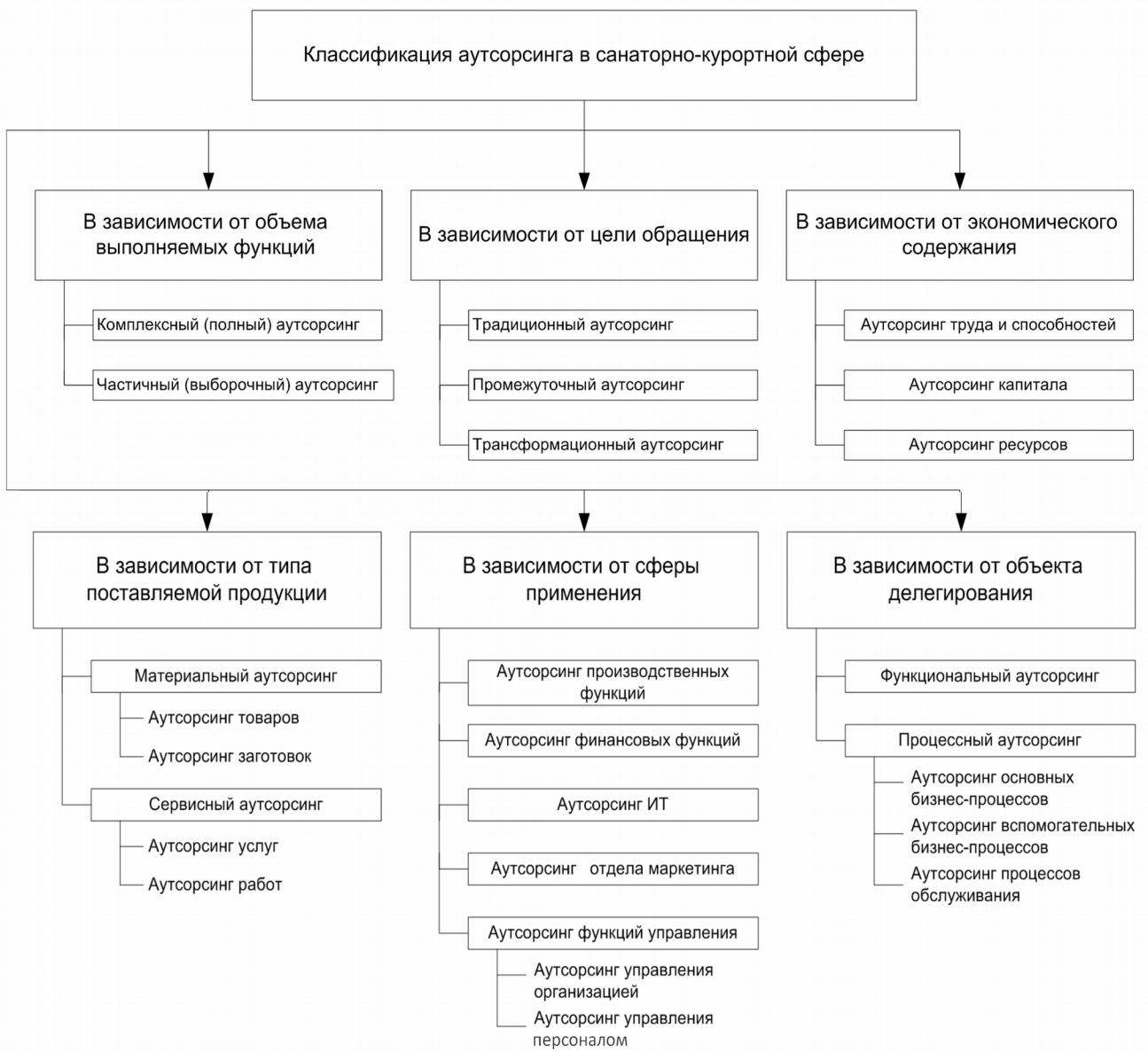
Таблица 3

Преимущества применения санаторно-курортными организациями аутсорсинга в рамках реализации стратегии обеспечения конкурентных преимуществ

Направление	Реализация стратегии при использовании аутсорсинга
Достижение преимуществ по уровню качества	Улучшение сервисного обслуживания
	Предложение услуг, отличающихся от конкурентов качественными характеристиками
Обеспечение преимуществ по уровню издержек	Минимизация расходной части в результате оптимизации (рационализация, стандартизация)
	Формирование базового предложения по доступным ценам и дополнительного набора платных услуг
Обеспечение преимуществ по срокам	Уменьшение сроков внедрения услуг
	Минимизация сроков от выявления и оценки запросов потребителей до их удовлетворения
Достижение преимуществ на основе специализации предложений	Фокусировка на определенной номенклатуре услуг (профиль СКО)
	Реализация предложений на основе индивидуального подхода
Достижение преимуществ на основе инновационной составляющей	Развитие перечня новых услуг
	Комбинирование существующих компонентов услуг

Рисунок 1

Классификация аутсорсинга в санаторно-курортной сфере





### Список литературы

1. Воробьев К.Ю. Классификации аутсорсинга с позиций управленческого подхода. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsii-avtorsinga-s-pozitsiy-upravlencheskogo-podhoda>.
2. Малютина О.Н. Функциональные аспекты аутсорсинга // Маркетинг услуг. 2005. № 2. С. 32–38.
3. Покровская Л.Л. Аутсорсинг как инструмент управления изменениями в современной организации // Российское предпринимательство. 2011. № 4. Вып. 1. С. 121–125.
4. Кутуева Д.З. Аутсорсинг: новая концепция в проектировании бизнес-процессов компании // Проблемы современной экономики. 2007. № 1. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1297>.
5. Кицис В.М., Калабкина И.М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/avtorsing-ponyatie-suschnost-predposylki-i-preimuschestva-ispolzovaniya>.
6. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003. 272 с.
7. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2012. 112 с.
8. Суворова И.Н. Аутсорсинг в сфере корпоративного делового туризма // Российское предпринимательство. 2012. № 12. С. 161–166.
9. Хугаева Л.Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-avtorsinga-na-predpriyatii>.
10. Кисилевич Т.И., Каплюченко И.В. Санатории. Питание на аутсорсинге: учет и налогообложение. URL: <http://vestnik.sutr.ru/pdf.html?n=1317916800.pdf>.
11. Черемисин Д.В. Аутсорсинг в современной рыночной экономике: монография / под ред. Н.Н. Думной. М.: МГУП, 2005. 127 с.
12. Шестакова К.Н. Применение аутсорсинга как эффективного инструмента управления конфликтами на промышленном предприятии // Вестник Московского государственного областного университета. 2009. № 4. С. 40–48.
13. Пушкарёва Д.А., Видищева Е.В. Теоретические аспекты управления процессом аутсорсинга в современной организации // Европейский журнал социальных наук. 2012. № 2. С. 398–404.
14. Никитина О.А. Особенности функционирования санаторно-курортного комплекса // Фундаментальные исследования. 2006. № 5. С. 34–38.
15. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов: проблемы и решения. М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. 208 с.
16. Куделя Е.В., Салеева Т.В. Стратегические направления развития санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края // Форсайт санаторно-курортной и туристской сфер: м-лы Всерос. науч.-практ. конф. Анапа: Филиал Сочинского гос. ун-та, 2012. С. 147–167.
17. Буч О.В. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов // Вестник Мурманского государственного технического университета. 2008. № 11. Т. 2. С. 264–267.
18. Кремлева Н.А. Обеспечение конкурентных преимуществ производства и реализации продукции на основе аутсорсинговой модели организации бизнеса предприятия // Организатор производства. 2009. № 43. С. 72–75.
19. Мухина И.С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией // Сибирская финансовая школа. 2010. № 3. С. 143–148.

20. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-tselesoobraznosti-ispolzovaniya-autsorsinga>.
21. Benn I., Pearcy J. Strategic Outsourcing: Exploiting the Skills of Third Parties Hodder & Stoughton, 2004.
22. Click R.L., Duening T.N. Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage. John Wiley & Sons, 2004. 241 p.
23. Ronan McIvor. The Outsourcing Process: Strategic for Evaluation and Management. Cambridge University Press, 2009. 338 p.

## OUTSOURCING IN THE RESORT AND RECREATION SECTOR: PRACTICES AND CLASSIFICATION

Petr P. CHUVATKIN<sup>a,\*</sup>, Roman Yu. GOROBETS<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Sochi State University, Sochi, Krasnodar Krai, Russian Federation  
lares@sochi.com

<sup>b</sup> Sochi State University, Sochi, Krasnodar Krai, Russian Federation  
romanych9999@mail.ru

\*Corresponding author

### Article history:

Received 9 October 2015  
Received in revised form  
21 October 2015  
Accepted 25 November 2015

**JEL classification:** D23, L23,  
L83, M54, M55, O14

**Keywords:** outsourcing,  
relationships, resort, recreation,  
business process

### Abstract

**Importance** Whereas outsourcing-based relationships need an individual approach, they generate a lot of outsourcing formats and types. Systematizing various areas, types and formats of outsourcing should consider the industrial specifics of the entity.

**Objectives** The research examines whether outsourcing is applicable to resort and recreation organizations, develops the outsourcing classification considering the specifics of the resort and recreation sector and environment such organizations operate in.

**Methods** The research is based on a combination of economic and corporate management methods, comparative analysis and systems approach. The information and theoretical framework of the research comprises national and foreign authors' articles on organizational aspects of outsourcing.

**Results** The article classifies outsourcing by six specific indicia, which regard the specifics of resort and recreation organizations. It also illustrates the practical application of outsourcing in specific activities and takes into account the efficiency and reasonableness of its use.

**Conclusions and Relevance** The proposed classification of outsourcing provides an understanding why it should be implemented and applied, and allows assessing its strengths and weaknesses. In the resort and recreation sector, outsourcing may be practicable for governance purposes, ranging from a single request to the outsourcing company and addressing some issues to delegating the entire business function on a contractual basis.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

## References

1. Vorob'ev K.Yu. *Klassifikatsii outsorsinga s pozitsii upravlencheskogo podkhoda* [The outsourcing classification in terms of the management approach]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsii-outsorsinga-s-pozitsiy-upravlencheskogo-podhoda>. (In Russ.)
2. Malyutina O.N. Funktsional'nye aspekty outsorsinga [Functional aspects of outsourcing]. *Marketing uslug = Marketing of Services*, 2005, no. 2, pp. 32–38.
3. Pokrovskaya L.L. Outsorsing kak instrument upravleniya izmeneniyami v sovremennoi organizatsii [Outsourcing as a tool for change management in the modern organization]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2011, vol. 1, no. 4, pp. 121–125.
4. Kutueva D.Z. Outsorsing: novaya kontseptsiya v proektirovanii biznes-protsessov kompanii [Outsourcing: a new concept in shaping corporate business processes]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2007, no. 1. Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1297>. (In Russ.)
5. Kitsis V.M., Kalabkina I.M. *Outsorsing: ponyatie, sushchnost', predposylki i preimushchestva ispol'zovaniya* [Outsourcing: the concept, substance, premises, and advantages of its use]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/outsorsing-ponyatie-suschnost-predposylki-i-preimuschestva-ispolzovaniya>. (In Russ.)
6. Kalendzhyan S.O. *Outsorsing i delegirovanie polnomochii v deyatel'nosti kompanii* [Outsourcing and delegating the authority in corporate practices]. Moscow, Delo Publ., 2003, 272 p.
7. Kurbanov A.Kh., Plotnikov V.A. *Outsorsing: istoriya, metodologiya, praktika: monografiya* [Outsourcing: history, methodology, practice: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2012, 112 p.

8. Suvorova I.N. Outsorsing v sfere korporativnogo delovogo turizma [Outsourcing in corporate business tourism]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2012, no. 12, pp. 161–166.
9. Khugaeva L.T. *Effektivnost' outsorsinga na predpriyatii* [Effectiveness of outsourcing at the enterprise]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-outsorsinga-na-predpriyatii>. (In Russ.)
10. Kisilevich T.I., Kaplyuchenko I.V. *Sanatorii. Pitanie na outsorsinge: uchet i nalogooblozhenie* [Resort and recreation centers. Catering outsourced: accounting and taxation considerations]. Available at: <http://vestnik.sutr.ru/pdf.html?n=1317916800.pdf>. (In Russ.)
11. Cheremisin D.V. *Autsorsing v sovremennoi rynochnoi ekonomike: monografiya* [Outsourcing in the modern market economy: a monograph]. Moscow, MSUP Publ., 2005, 127 p.
12. Shestakova K.N. Primenenie outsorsinga kak effektivnogo instrumenta upravleniya konfliktami na promyshlennom predpriyatii [Outsourcing as an effective tool for conflict management in the industrial enterprise]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta = Bulletin of MSRU*, 2009, no. 4, pp. 40–48.
13. Pushkareva D.A., Vidishcheva E.V. Teoreticheskie aspekty upravleniya protsessom outsorsinga v sovremennoi organizatsii [Theoretical aspects of the outsourcing process in the modern organization]. *Evropeiskii zhurnal sotsial'nykh nauk = European Journal of Social Sciences*, 2012, no. 2, pp. 398–404.
14. Nikitina O.A. Osobennosti funktsionirovaniya sanatorno-kurortnogo kompleksa [Specifics of the resort and recreation sector and its operations]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2006, no. 5, pp. 34–38.
15. Filina F.N. *Autsorsing biznes-protsessov: problemy i resheniya* [Business process outsourcing: problems and solutions]. Moscow, GrossMedia, ROSBUKH Publ., 2008, 208 p.
16. Kudelya E.V., Saleeva T.V. [Strategic areas of developing the resort, recreation and tourism sectors in the Krasnodar Krai]. *Forsait sanatorno-kurortnoi i turistskoi sfer: materialy nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Foresight in Resort, Recreation and Tourism]. Anapa, Sochi State University Publ., 2012, pp. 147–167.
17. Buch O.V. Protsessnyi podkhod k upravleniyu predpriyatiem: outsorsing biznes-protsessov [The process-based approach to corporate governance: outsourcing of business processes]. *Vestnik Murmanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Vestnik of MSTU*, 2008, vol. 11, iss. 2, pp. 264–267.
18. Kremleva N.A. Obespechenie konkurentnykh preimushchestv proizvodstva i realizatsii produktsii na osnove outsorsingovoi modeli organizatsii biznesa predpriyatiya [Ensuring competitive advantages of production and sales on the basis of an outsourcing-based business model]. *Organizator proizvodstva = Organizer of Production*, 2009, no. 43, pp. 72–75.
19. Mukhina I.S. K voprosu o tselesoobraznosti ispol'zovaniya outsorsinga organizatsiei [On the reasonableness of outsourcing for the entity]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2010, no. 3, pp. 143–148.
20. Kurbanov A.Kh. *Metodika otsenki tselesoobraznosti ispol'zovaniya outsorsinga* [Methods for assessing the reasonableness of outsourcing]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-tselesoobraznosti-ispolzovaniya-outsorsinga>. (In Russ.)
21. Benn I., Percy J. *Strategic Outsourcing: Exploiting the Skills of Third Parties*. Hodder & Stoughton, 2002.
22. Click R.L., Duening T.N. *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, 2004, 241 p.
23. McIvor R. *The Outsourcing Process: Strategic for Evaluation and Management*. Cambridge University Press, 2009, 338 p.