

УДК 338.48

Сагалакова Н.О.

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри туризму та рекреації
Київського національного торговельно-економічного університету

ПОБУДОВА МЕРЕЖІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена системному дослідженню бізнес-процесів туристичного підприємства. Представлено різні моделі метасистеми, які характеризують вплив зовнішніх факторів середовища на систему процесів діяльності туристичного підприємства. Проведено аналіз різних класифікацій типів бізнес-процесів, виділено чотири типи бізнес-процесів, що властиві підприємствам туристичної сфери. Побудовано мережу бізнес-процесів туристичного підприємства, для опису якої використано дескриптивний, табличний та графічний способи. Доведено перевагу графічного способу опису мережі бізнес-процесів туристичного підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, мережа бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів, туристичне підприємство, метасистема туристичного підприємства.

Сагалакова Н.А. ПОСТРОЕНИЕ СЕТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена системному исследованию бизнес-процессов туристического предприятия. Представлены различные модели метасистемы, которые характеризуют влияние внешних факторов среды на систему процессов деятельности туристического предприятия. Проведен анализ различных классификаций типов бизнес-процессов, выделены четыре типа бизнес-процессов, свойственных предприятиям туристической сферы. Построена сеть бизнес-процессов туристического предприятия, для описания которой использованы дескриптивный, табличный и графический способы. Доказано преимущество графического способа описания сети бизнес-процессов туристического предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, классификация бизнес-процессов, туристическое предприятие, метасистема туристического предприятия.

Sagalakova N.O. CREATING OF THE BUSINESS PROCESSES NETWORK OF THE TOURIST ENTERPRISE

The article is devoted to system research of business processes of the tourist enterprise. Various models of meta-system, which characterize influence of external factors of the environment on system of the activity processes of the tourist enterprise are presented. The analysis of various classifications of types of business processes, four types of the business processes peculiar to the enterprises of the tourist industry are selected. The processes network of the tourist enterprise is constructed. For its description, descriptive, tabular and graphic methods are used. Advantage of a graphic method of the description of the processes network of the tourist enterprise is proved.

Keywords: business process, business processes network, business processes classification, tourist enterprise, meta-system of the tourist enterprise.

Постановка проблеми. Важливою особливістю процесного підходу є наявність взаємодіючих контурів управління бізнес-процесами, що дозволяє поєднати всередині підприємства процесні і структурно-функціональні принципи управління. З метою забезпечення координації всіх ланок управління потрібно визначити перелік бізнес-процесів туристичного підприємства, побудувати систему цих процесів у вигляді зв'язної мережі й організувати ефективно управління мережею бізнес-процесів як цілісною структурою. У свою чергу для цього необхідно дослідити систему та метасистему туристичного підприємства, встановити чіткий і зрозумілий взаємозв'язок між його процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологія процесного підходу до управління діяльністю підприємства знайшла своє відображення у наукових працях В.Г. Єліферова [1; 2], В.В. Рєпіна [1-3], Д. Харрінгтона, К. Есселінга, Х. Німвегена [4], А. Шеєра [5; 6] та ін. [7-12].

Проведення системного аналізу діяльності, який є передумовою ініціалізації бізнес-процесів підприємства, розкрито у працях [13; 14].

Однак переважна більшість досліджень стосується промислового виробництва. Розвитку системного підходу до управління туристичним підприємством як складною соціально-економічною системою на основі аналізу мережі бізнес-процесів практично не приділяється уваги.

Метою статті є дослідження підходів до побудови мережі бізнес-процесів туристичного підприємства при впровадженні процесного підходу до управління.

Виклад основного матеріалу. Основний акцент у підходах до опису і моделювання діяльності туристичних підприємств зосереджений на дослідженні процесу формування туристичного продукту. Формальним моделям, що описують туристичне підприємство як соціально-економічний суб'єкт, приділено надзвичайно мало уваги.

Модель, основою якої є не внутрішня структура системи, а її взаємодія із зовнішнім середовищем, називається моделлю типу «чорна шухляда» [13, с. 81]. Цей тип моделі характеризується високим рівнем абстракції. Згідно з класичними складовими моделі вона включає в себе моделі межі, входів, виходів і зовнішнього середовища системи. Вивчення струк-

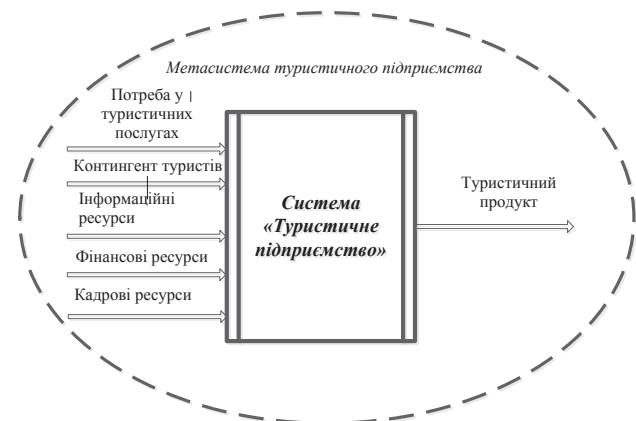


Рис. 1. Формальна модель системи «Туристичне підприємство»

тури системи, взаємозв'язку її елементів і внутрішніх процесів системи є, безумовно, важливим завданням системного аналізу. Проте не менш важливим є також дослідження зовнішнього середовища існування системи, яку в рамках системного підходу називають метасистемою [13, с. 83].

Побудуємо формальну модель системи «Туристичне підприємство» (рис. 1).

Основними входами формальної моделі є потреба населення у туристичних послугах, контингент туристів, кадрові, фінансові та інформаційні ресурси. Основним виходом даної системи є туристичний продукт.

Розгляд системи на макрорівні пов'язаний зі значними труднощами, які виникають вже на етапі визначення межі системи при виділенні системи із зовнішнього середовища [13]. Розглянемо метасистему та її дію на процеси діяльності туристичного підприємства.

Через складність і багатогранність метасистеми об'єкта дослідження її варто розділити на середовище прямої і непрямої дії на діяльність туристичного підприємства.

До метасистеми прямої дії на діяльність туристичного підприємства належать: суб'єкти внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму, постачальники туристичних послуг, туристичні підприємства – конкуренти, громадські туристичні організації, органи державної виконавчої влади, зокрема, Управління туризму та курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

До метасистеми непрямої дії належать: рівень доходів населення, стан економіки країни, політична ситуація, науково-технічний прогрес, традиції та рівень культури.

Метасистема туристичного підприємства є постачальником «входів» системи, зображених на рисунку 1, а також споживачем «виходу» системи у вигляді сформованого туристичного продукту.

Разом з цим метасистема генерує множини зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на процеси діяльності туристичного підприємства. Дослідження метасистеми туристичного підприємства є надзвичайно важливою задачею при формуванні мережі бізнес-процесів та побудові загальної моделі управління якістю процесів діяльності туристичного підприємства.

Одним із перших етапів побудови процесної організації та управління діяльністю туристичного підприємства є виділення і класифікація бізнес-процесів. Джерелом такої інформації є моделювання роботи туристичних підприємств на рівні бізнес-процесів, яке вилілося в самостійну область досліджень – бізнес-моделювання [1; 5; 9].

Процес формування туристичного продукту хоча і виступає основою діяльності туристичного підприємства, є лише окремим елементом багатьох взаємозв'язаних процесів, які в сукупності утворюють мережу бізнес-процесів туристичного підприємства. Найбільш поширена класифікація бізнес-процесів враховує їхній вплив на створення цінності для споживача відповідно до теорії М. Портера про ланцюг цінностей [15]. Класифікація бізнес-процесів, за М. Портером, включає 5 груп: основні бізнес-процеси, бізнес-процеси забезпечення, супутні бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку, бізнес-процеси управління.

Основними бізнес-процесами є ті, які орієнтовані на формування туристичного продукту та надання послуг, що представляють цінність для зовнішнього споживача і забезпечують підприємству отримання доходу. До основних процесів виробничого підпри-

ємства, як правило, відносять процеси виробництва, збуту і постачання. Для туристичного підприємства основними є бізнес-процеси формування та реалізації туристичного продукту.

Бізнес-процеси забезпечення – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів. У загальному вигляді вони забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси підприємства. Допоміжні процеси безпосередньо не додають вартості і є по своїй суті витратними. До таких процесів зазвичай належать підготовка кадрів, сервісне обслуговування обладнання, забезпечення зв'язком, інформаційне забезпечення, адміністративно-господарське забезпечення, фінансове і бухгалтерське забезпечення діяльності підприємства тощо.

Класифікація процесів забезпечення на основні та допоміжні досить умовна і не є поділом на головні та другорядні. Допоміжні процеси не менш важливі для туристичного підприємства, саме від них залежить якість функціонування основних процесів.

Супутні бізнес-процеси реалізують послуги, які приносять підприємству додаткові доходи. Це процеси орієнтовані, як правило, на зовнішнього клієнта, на надання йому додаткових платних послуг. Наприклад, організація індивідуальних турів або надання розширеного пакету платних туристичних послуг, які не входять до числа стандартних.

Процеси розвитку – це такі процеси, які дозволяють створити ланцюжок цінності в основному і в допоміжному процесі на новому рівні показників. Вони формують туристичне підприємство як цілісну систему, дозволяють здійснювати постійне вдосконалення, перетворення або розвитку усіх сторін його діяльності, ефективніше використовувати ресурси, посилюючи власну конкурентоспроможність.

І, нарешті, процеси управління – це бізнес-процеси, які пронизують і з'єднують між собою весь комплекс бізнес-процесів в єдину систему, формуючи при цьому два контури управлінських процесів: безпосереднього управління кожним бізнес-процесом з боку його власника і виконання циклу керівництва всіма бізнес-процесами підприємства, включаючи стратегічне управління, планування, організацію, мотивацію і контроль.

Одна із найбільш простих класифікацій запропонована в рамках проведення норвезького проекту TOPP з порівняльного бенчмаркінгу. У результаті дослідження була запропонована структурна схема бізнес-процесів, що включає три групи: первинні, підтримуючі і розвиваючі процеси.

Подальший розвиток запропонованої класифікації було здійснено при виконанні програми ENAPS (Європейська мережа вивчення перспективних показників) у рамках створення бази даних для європейської системи порівняльного бенчмаркінгу. У результаті виконання робіт були прийняті інші назви і групи бізнес-процесів. Відбувся поділ на власне первинні бізнес-процеси та вторинні процеси. До першої групи віднесли 4 підгрупи бізнес-процесів: розробка продукції, вимоги споживачів, виконання замовлень, обслуговування споживачів. До другої – тільки дві підгрупи: підтримуючі процеси та процеси розвитку [16].

Дослідження діяльності різних туристичних підприємств дозволило виділити 15 процесів, які відповідно до класифікації [3, с. 52] умовно розділимо на такі чотири групи.

І. Основні (стратегічні) процеси (процеси 1-3), які орієнтовані безпосередньо на формування туристичного продукту або надання туристичних послуг.

До цієї групи віднесемо процеси формування клієнтської бази, формування туристичного продукту, міжнародне співробітництво.

II. Допоміжні (обслуговуючі) процеси або процеси забезпечення (процеси 4-6), які забезпечують ресурсами усі стратегічні процеси туристичного підприємства. До цієї групи віднесемо процеси: інформаційні

ресурси, соціальне забезпечення персоналу, матеріально-технічні ресурси.

III. Процеси управління (процеси 7-12), які здійснюють контроль за виконанням усіх основних і допоміжних процесів на туристичному підприємстві. Процесами цієї групи є стратегічне управління діяльністю туристичного підприємства, управління

Таблиця 1

Класифікація бізнес-процесів туристичного підприємства

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
Основні (стратегічні) процеси	Призначення процесів – створення туристичного продукту. Результат – туристичний продукт. Процеси додають до продукту цінність для споживача.	Зовнішні клієнти, кінцеві споживачі (туристи), внутрішні клієнти (співробітники туристичного підприємства), інші процеси туристичного підприємства.
Допоміжні (обслуговуючі) процеси або процеси забезпечення	Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів безпосередньо не стосується туристичного продукту.	Внутрішні клієнти, інші процеси туристичного підприємства.
Процеси управління	Призначення процесів – управління діяльністю як всього туристичного підприємства, так і окремими його бізнес-процесами. Результат – діяльність усього туристичного підприємства.	Власники, споживачі (клієнти), співробітники туристичного підприємства, постачальники туристичних послуг, суспільство.
Процеси вимірювання, аналізу та покращення	Призначення процесів – моніторинг, діагностика та контроль основних і допоміжних процесів туристичного підприємства. Результат – стійкість та керованість мережі бізнес-процесів туристичного підприємства.	Власники процесів, внутрішні та зовнішні аудитори системи якості діяльності туристичного підприємства.

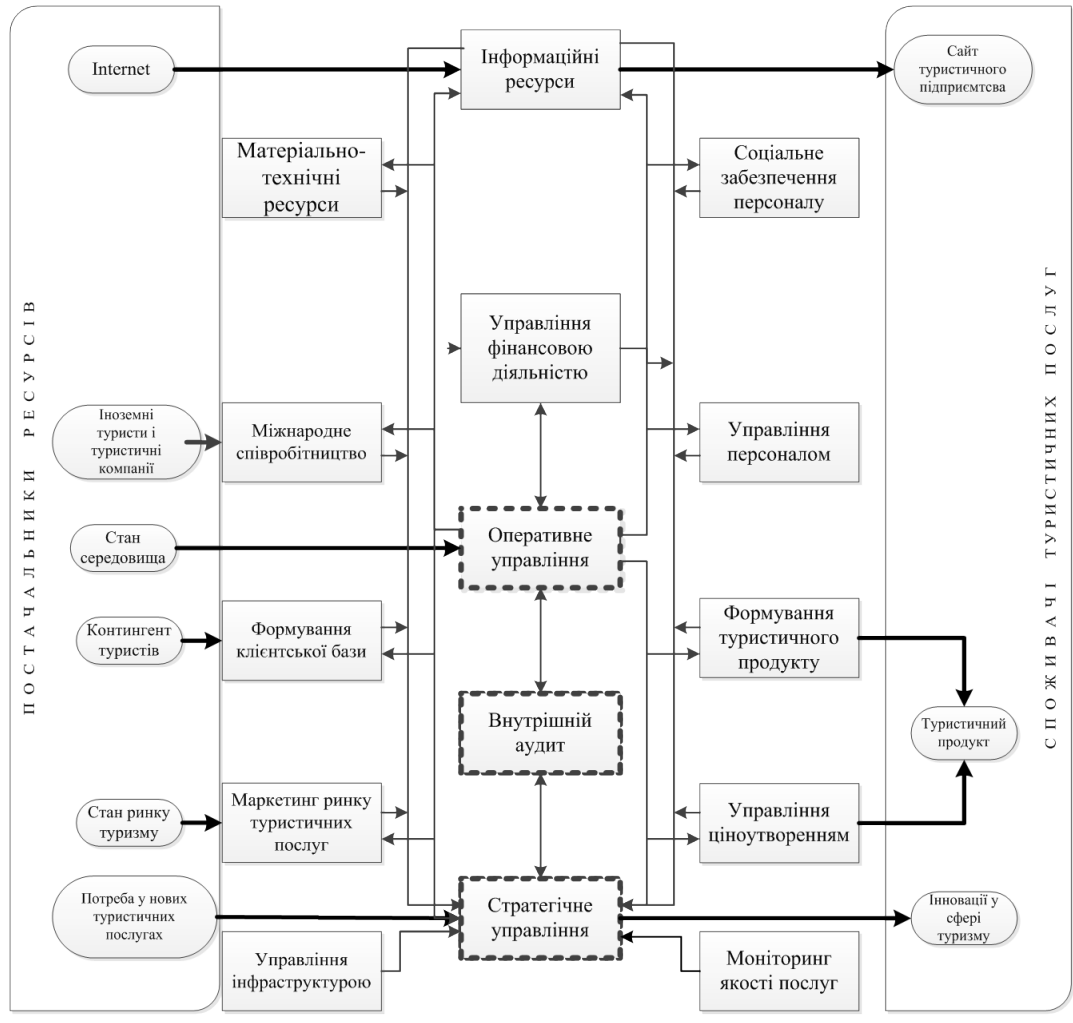


Рис. 2. Графічний спосіб опису мережі бізнес-процесів туристичного підприємства

персоналом, управління інфраструктурою, оперативне управління, управління фінансовою діяльністю, управління ціноутворенням.

IV. Процеси вимірювання, аналізу та покращення (процеси 13-15), які служать для моніторингу, аналізу процесів перших трьох груп, загального управління мережею бізнес-процесів та дослідження метасистеми туристичного підприємства. Дана група включає процеси моніторингу якості наданих туристичних послуг, маркетингу ринку туристичних послуг, внутрішнього аудиту.

У таблиці 1 представлено класифікацію бізнес-процесів туристичного підприємства.

Виділення процесів є, безумовно, важливим кроком у запровадженні процесного підходу до управління, однак ця дія не може вирішити проблеми загального управління туристичним підприємством. Жоден із процесів цієї мережі не може бути автономним і вирішення проблем управління одним або декількома процесами не може гарантувати тривалого стійкого результату. Для вирішення проблеми ефективного управління діяльністю туристичного підприємства потрібно керувати не окремими процесами, а мережею бізнес-процесів – сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів.

Фактично тільки використання для управління діяльністю підприємства системи взаємопов'язаних процесів може називатися процесним підходом [11]. Це зумовлює пошук методів загального управління всією мережею бізнес-процесів.

Ефективне управління діяльністю можливе тільки при комплексному системному підході до аналізу та вдосконалення управління усією мережею бізнес-процесів туристичного підприємства.

Аналогічно до принципів моделювання окремих процесів, способи представлення мережі процесів можна розділити на три групи: описовий, таблицьний та графічний.

Описовий спосіб – це словесний опис взаємодії процесів мережі. Наприклад: «Постачальниками входів до процесу «Формування клієнтської бази» є споживачі туристичних послуг, а також різного роду суб'єкти господарської діяльності, які замовляють послуги для групи туристів. Виходами із даного процесу є інформаційна база клієнтів туристичного підприємства, а також сформований контингент туристів, споживачами яких є процеси «Оперативне управління», «Формування туристичного продукту» тощо. Очевидно, що таке представлення мережі процесів є простим, але водночас занадто громіздким та малоінформативним для комплексного управління туристичним підприємством.

Таблицьний спосіб дозволяє компактно визначити всі взаємозв'язки у мережі бізнес-процесів. Як правило, у такій таблиці представляють лише виходи. Таким способом можна зобразити велику кількість зв'язків, які легко позначити в одній таблиці. Однак метою моделювання є не відображення усіх можливих зв'язків між процесами (при бажанні можна знайти зв'язок між довільною парою з множини п'ятнадцяти процесів), а наочне представлення усієї мережі бізнес-процесів для ефективного загального управління туристичним підприємством.

Таблицьний спосіб не враховує зв'язки від зовнішніх постачальників та до зовнішніх споживачів процесів. Звичайно, можна ввести додаткові стовпці в таблиці, але при цьому порушиться принцип компактності запису, що є основною перевагою таблицьної форми моделі.

Графічний спосіб є найбільш наочним та зручним у користуванні і має найкращі перспективи для успішного управління. Він дає можливість зобразити не тільки міжпроцесні зв'язки, але і показати на графічній моделі постачальників та споживачів процесів, тобто метасистему туристичного підприємства (рис. 2).

Наприклад, процес «Формування клієнтської бази» представлений у моделі окремим блоком із зазначенням його зовнішніх постачальників – туристів та зв'язків даного процесу з іншими процесами підприємства. Однак варто зазначити, що в такий спосіб практично неможливо відобразити усі зв'язки між бізнес-процесами мережі.

Так, кількість лише міжпроцесних зв'язків, які з'єднують 15 процесів, становить 156. Надмірне насичення зв'язками тільки ускладнить сприйняття моделі і стане на заваді меті моделювання як основи ефективного управління.

Висновки. Процесний підхід є сучасним, потужним та ефективним засобом управління діяльністю туристичного підприємства. Однак на практиці, у силу специфіки сфери туристичного бізнесу, класифікація та виділення бізнес-процесів туристичного підприємства є складним завданням. Тільки ґрунтовний аналіз діяльності туристичного підприємства разом із його метасистемою здатний вирішити проблему ефективного управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів на шляху до досягнення цілей туристичного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. – 408 с.
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
3. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
4. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселлинг, Х. Нимвеген. – СПб. : Азбука БМикро, 2002. – 320 с.
5. Шеер А. Моделирование бизнес-процессов : пер. с англ. / А. Шеер ; под ред. М.С. Каменновой. – 2-е изд. – М. : Вестъ-Метатехнология, 2000. – 205 с.
6. Шеер А. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А. Шеер. – М. : Просветитель, 1999. – 154 с.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
8. Лопатин В.А. Система управления бизнес-процессами / В.А. Лопатин // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 6. – С. 77-99.
9. Масалович А.Н. Моделирование и анализ поведения бизнес-процессов / А.Н. Масалович. – М. : ТОРА, 2002. – 220 с.
10. Риб С.И. Различные подходы к описанию бизнес-процессов / С.И. Риб // Управление качеством. – 2004. – № 8. – С. 16-21.
11. Степанов А.В. О терминологии и процессном подходе / А.В. Степанов // Стандарты и качество. – 2007. – № 1. – С. 84-88.
12. Управление качеством бизнес-процессы на предприятии : монография / Л.Г. Шемаева, К.С. Безгин, К.Г. Наумик, В.В. Ушкальов. – Харьков : Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
13. Лямець В.І. Системний аналіз. Вступний курс / В.І. Лямець, А.Д. Тевяшев. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 448 с.
14. Катренко А.В. Системний аналіз об'єктів і процесів комп'ютеризації : навч. посібн. / А.В. Катренко. – Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 424 с.
15. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – М. : Вільямс, 2005. – 608 с.
16. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.