

УДК 338.4822

DOI 10.14258/epb202425

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

И. А. Новичкова¹, Д. Э. Удалов², Е. Н. Подсевалова³

¹ Московский государственный университет спорта и туризма (Москва, Россия)

² Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

³ Российский государственный университет туризма и сервиса (Черкизово, Россия)

Актуальность исследования определяется необходимостью адекватного оценивания эффективности деятельности туристских предприятий и отдельных бизнес-процессов на этих предприятиях в условиях постоянно возрастающего влияния туристской индустрии на экономическую и социальную сферы общества. Целью исследования является разработка алгоритма оценки эффективности бизнес-процессов туристских предприятий.

Методологической основой исследования послужил комплекс общенаучных методов. В статье представлены теоретико-методологические подходы к оценке эффективности бизнес-процессов предприятий туристской индустрии в современных условиях развития рынка туристских услуг. Описаны основные понятия бизнес-процессов, сформулированы цель и критерии оценки их эффективности. Дана характеристика основных факторов, определяющих эффективность бизнес-процессов туристских предприятий. При формировании интегрального показателя эффективности бизнес-процессов следует принимать во внимание эффективность по таким аспектам бизнес-процесса, как его стоимость и ее структура, продолжительность и качество результатов.

Представлен алгоритм оценки эффективности бизнес-процессов туристского предприятия, состоящий из десяти последовательных шагов. В ходе реализации стадий алгоритма процессы анализируются по критериям качества их реализации, их продолжительности и стоимости. С помощью матриц приоритетов устанавливаются процессы, находящиеся в областях низкой, средней и высокой критичности. На завершающей стадии сведения по эффективности и приоритетности процессов, полученные на предыдущих стадиях процедуры оценки, сводятся в единую матрицу, что позволяет проводить одновременный анализ всех созданных ранее матриц и рассчитать интегральный ранг для каждого процесса. В тех случаях, где процесс имеет минимальный уровень интегрального ранга, это свидетельствует о его низкой эффективности, что требует применения к нему реинжиниринга.

Ключевые слова: бизнес-процесс, индустрия туризма, оценка эффективности, туристское предприятие.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS PROCESSES OF A TOURIST ENTERPRISE

I. A. Novichkova¹, D. E. Udalov², E. N. Podsevalova³

¹Moscow State University of Sports and Tourism (Moscow, Russia)

²Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

³Russian State University of Tourism and Service (Cherkizovo, Russia)

The relevance of the study is determined by the need for an adequate assessment of the effectiveness of tourism enterprises and the flow of individual business processes at these enterprises in the context of the ever-increasing influence of the tourism industry on the economic and social spheres of society. The purpose of the study is to develop an algorithm for evaluating the effectiveness of business processes of tourist enterprises.

The methodological basis of the study was a set of general scientific methods. The article presents theoretical and methodological approaches to assessing the effectiveness of business processes of tourism industry enterprises in modern conditions of development of the tourism services market. The basic concepts of business processes are described, the purpose and criteria for evaluating their effectiveness are formulated. The characteristics

of the main factors determining the effectiveness of business processes of tourist enterprises are given. When forming an integral indicator of the effectiveness of business processes, efficiency should be taken into account in such aspects of the business process as its cost and its structure, duration and quality of results, an algorithm for evaluating the effectiveness of business processes of a tourist enterprise consisting of ten consecutive steps is presented. During the implementation of the algorithm stages, the processes are analyzed according to the criteria of the quality of their implementation, their duration and cost. Priority matrices are used to identify processes in the areas of low, medium and high criticality. At the final stage, information on the effectiveness and priority of processes obtained at previous stages of the evaluation procedure is combined into a single matrix, which allows simultaneous analysis of all previously created matrices and calculation of the integral rank for each process. In cases where the process has a minimum level of integral rank, this indicates its low efficiency, which requires the application of reengineering to it.

Keywords: business process, tourism industry, efficiency assessment, tourism enterprise.

Введение. Современные предприятия нуждаются в продуманной и эффективной системе управления своей деятельностью для создания устойчивых преимуществ перед конкурентами, которые могут быть использованы на основе определенных методологических подходов. Система управления предприятием должна иметь целью рост эффективности функционирования, что подразумевает необходимость создания системы анализа эффективности и принятия решений. Это поможет выявить и устранить причины существующих несоответствий, а также определить их возможное возникновение. Процессный подход является эффективным и актуальным средством достижения конкурентных преимуществ, поскольку он фокусирует деятельность предприятия на бизнес-процессах и ориентирует систему управления предприятием на управление каждым бизнес-процессом в отдельности и их совокупностью на предприятии в целом и/или в рамках определенных проектов, которые реализуются предприятием [1, 2].

Продуктивное управление невозможно без мониторинга и оценки текущего состояния бизнес-процессов, так как всякие преобразования в условиях или итогах бизнес-процессов могут быть определены только при наличии соответствующих критериев и методов их измерения [3]. В этом случае большое значение имеет поиск слабых мест бизнес-процессов с помощью конкретных показателей [4]. В результате первоочередной задачей в этом аспекте является создание системы показателей результативности бизнес-процессов с учетом специфики предприятия.

За последние десятилетия туристская отрасль в России заняла важное место в национальной экономике и приобрела заметный вес как драйвер развития многих регионов. В ряде регионов страны именно развитие туристской индустрии способствует решению насущных проблем в социальной и экономической сферах, к которым относятся не-

достаток рабочих мест, низкий уровень доходов населения, невысокая привлекательность региона для инвесторов, перекосы отраслевого состава экономики региона, нерациональное природопользование.

В рамках текущей ситуации значительно актуализируется задача развития комплекса предприятий туристской индустрии в качестве ключевой составляющей экономической системы региона, имеющее целью максимальное раскрытие его туристского потенциала. Влияние туристской индустрии на экономику характеризуется мультипликативным эффектом [5, 6].

Все большую значимость получает возможность проведения достоверной оценки прогрессирования экономической эффективности туристских предприятий и их отдельных процессов. Глубокое изучение процессов и их воздействие их эффективности на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта служит базой для создания стратегии его развития [7]. Ужесточение конкуренции на туристском рынке, значительные темпы роста и все более высокие требования к реализации процессов менеджмента побуждают руководителей тщательно анализировать и переоценивать способы оценки эффективности работы.

Функционирование и развитие туристского бизнеса происходит в расчете на собственные ресурсы и резервы, поэтому следует сосредоточить особое внимание на оценивании, глубоком анализе и контроле эффективности протекания бизнес-процессов.

Структуру системы бизнес-процессов туристской компании необходимо непрерывно актуализировать в связи с очень высокой динамичностью внешней среды рынка туристских услуг. Таким образом, адекватная система показателей оценки эффективности бизнес-процессов становится существенным фактором поддержания конкурентоспособности компании. Подобная система обеспечит туристской компании возможность свое-

временно обнаруживать отклонения и использовать механизм реинжиниринга для бизнес-процессов, продемонстрировавших малую эффективность [8].

В условиях постоянно растущего влияния туристской индустрии на экономическую и социальную сферы общества возникает необходимость адекватного оценивания эффективности функционирования индустрии туризма, туристских предприятий, а также отдельных бизнес-процессов на этих предприятиях [9]. Бизнес-процесс — это совокупность операций, трансформирующих ресурсы, поступающие на входе, в продукты или услуги, получаемые на выходе, обладающие ценностью для потребителей.

В целях получения конкурентных преимуществ организации предпринимают реорганизацию своих бизнес-процессов [10]. Концепция управления бизнес-процессами возникла как управленческий подход, который смещает фокус внимания менеджмента с функциональных подразделений на контроль эффективности бизнес-процессов при достижении их целей. Данная концепция управления бизнес-процессами позволяет стандартизировать корпоративные процессы, тем самым повышая производительность и результативность организации. После определения приоритетных процессов организуется мониторинг того, как ресурсы организации используются и преобразуются в конечный продукт для достижения целей организации [11]. Результаты процессов напрямую связаны с миссией и целями организации, поскольку процессы представляют собой реализацию стратегии.

Политика управления процессами определяется ключевыми бизнес-стратегиями, содержащими векторы деятельности организации. Ф. Смит и С. Ферг подчеркивают, что критическим фактором является необходимость измерения в управлении процессами [12]. Поэтому становится необходимым использовать инструменты, отслеживать эффективность процессов, способствуя таким образом проверке того, насколько хорошо эти процессы соответствуют поставленным стратегическим целям [13]. П. Тркман утверждает, что вопросы, связанные с показателями эффективности и определением того, что следует измерять применительно к бизнес-процессам, должны быть напрямую связаны со стратегическими приоритетами каждой организации [14]. Инициативы, выдвигаемые в рамках менеджмента процессов, необходимо оценивать, чтобы проверить соответствие между стратегическими, тактическими и операционными аспектами этих процессов, что позволит проверить достигнутые результаты на соответствие намеченным целям. Бизнес-процессы должны разрабатываться администрацией после установления показателей

эффективности [15], которые отражают желаемое направление к достижению стратегических целей и служат основой для их контроля.

Согласно В. Б. Вукшич и др., влияние менеджмента бизнес-процессов на создание ценности зачастую не так легко увидеть, когда организации не знают о сущности функционирования таких процессов в ней или не имеют надлежащего контроля над ними [16]. Результатом этого является формирование показателей эффективности, отражающих оперативные результаты подразделений, определяемых функциональным управлением и ориентированных на вертикальный подход [17]. Таким образом, показатели и оценка эффективности в конечном итоге нацелены на функциональную эффективность подразделений и отдельных лиц, в то время как они должны сосредоточиться на результатах процесса.

В анализе Т. Пидун и др. различные модели оценки эффективности бизнес-процессов используют числовые параметры, а также ряд упрощений в попытке оценить процессы [18]. Однако различные процессы качественного и недетерминированного характера в конечном итоге не подвергаются эффективной оценке. Если различные процессы не оцениваются или эта оценка затруднена, возможные проблемы или результаты деятельности могут оставаться невидимыми для менеджеров и, таким образом, практически не вносить никакого вклада в процесс принятия решений и усиливать разрыв между стратегией и бизнес-процессами [17].

Туристские компании проводят оценку эффективности своих бизнес-процессов для выявления уровня их рентабельности, установления локаций проблем, разработки мер по их оптимизации, и, в конечном счете, роста прибыли [19, 20].

Центральным, ключевым местом в процедуре оценки функционирования туристской компании являются целевые показатели эффективности, которые свидетельствуют об уровне эффективности компании, с которой она добивается своего главного целевого результата — прибыли. Следовательно, стратегической задачей всех бизнес-процессов туристской компании выступает его наивысшая эффективность в процессе достижения целевого результата. В попытках добиться высокой эффективности следует принимать во внимание, что механизмы оценивания процессной эффективности в настоящий момент изучены довольно слабо для того, чтобы создать универсальный стандарт или методiku, подходящие для различных отраслей и организационных форм. Следует отметить, что бизнес-процессы туристской деятельности обладают своими специфическими отраслевыми характеристиками, и чтобы оценить их эффектив-

ность, требуются и специфические показатели. Итак, наилучшим решением было бы формирование системы общих принципов оценки эффективности бизнес-процессов туристских предприятий, которая явилась бы регламентом этой процедуры, оперируя общими правилами оценки и требованиями к ее результатам [21].

Цели и задачи процедуры оценки эффективности бизнес-процессов туристских предприятий следует четко и ясно формулировать, они должны быть адекватно поняты всеми сотрудниками предприятия, которым следует знать механизм проведения процедуры оценивания, а также какие результаты должны быть получены, почему они так важны для компании. В противном случае персонал будет считать процесс оценивания чем-то излишним, мешающим выполнять основные обязанности, не понимая, насколько полезным может быть такой анализ для организации.

Так как процедура оценивания эффективности бизнес-процессов в туризме пока еще является малоисследованным явлением, менеджеры туристских компаний нередко испытывают значительные затруднения, что напрямую воздействует на функционирование всего предприятия. Турбулентность и агрессивность макросреды туристских компаний принуждают с высокой частотой пересчитывать показатели эффективности бизнес-процессов. Чтобы организовать мониторинг актуальных данных, приходится наращивать временные, материальные, трудовые затраты. Особенно остро данная проблема оказалась в период пандемии коронавируса COVID-19, когда туристские предприятия понесли колоссальные убытки вследствие неопределенности и нестабильности на рынке. Устранение этой проблемы оказывается весьма непростым, так как контролировать макросреду предприятия практически невозможно, предприятие может лишь более или менее успешно адаптироваться к ней. Другими словами, предприятие должно вкладывать средства в обучение своего персонала, что можно рассматривать как инвестиции в усиление рыночной позиции компании и, как следствие, повышение доходности.

Процедура оценивания эффективности бизнес-процессов не должна быть длительной, результатом этого могут стать излишние затраты ресурсов и, главное, отсутствие актуальных результатов. Туристской компании следует тщательно и продуманно планировать всю процедуру оценивания, а также своевременно ее модернизировать, исходя из изменений во внутренней и внешних средах.

Туристский бизнес оперирует бизнес-процессами, имеющими серьезные отличия от бизнес-процессов в сфере производства [22]. Чтобы сформировать систему показателей, используемых

в мониторинге бизнес-процессов туристской компании, необходимо идентифицировать виды деятельности компании, виды предлагаемых услуг, виды применяемых ресурсов. Создавая систему показателей оценки, следует учитывать, что «выход» одного бизнес-процесса является «входом» для следующего. Тем не менее сегодня функционирование туристской компании отличается сложностью и множеством различных направлений, поэтому простая проекция ситуаций друг на друга невозможна, что сильно затрудняет выбор показателей оценки бизнес-процессов, осуществляемых структурными подразделениями.

Давно развернутая научная дискуссия затрагивает преимущества и недостатки количественных и качественных показателей [23, 24, 25]. Использование обоих типов показателей является важным аспектом работы любой компании, поскольку в эффективном управлении точные знания являются ключом к принятию рациональных решений. Оба показателя используются для разных целей и дают разные результаты. Качественные показатели полезны для проникновения в суть проблемы, понимания причин и выявления преобладающих тенденций. Результаты качественного исследования носят объяснительный характер, однако они не позволяют обобщить результаты. Количественные показатели используются главным образом для количественной оценки данных. Результаты качественного исследования являются окончательными и могут быть обобщены. Для углубления исследования за количественным исследованием может последовать качественное. В то же время основной целью каждой компании является максимизация ее прибыли. Таким образом, использование как качественных, так и количественных показателей должно позволять принимать решения, ведущие к увеличению прибыльности.

В большинстве организаций преимущественно применяют количественные показатели в связи с тем, что качественные показатели многими менеджерами рассматриваются как недостаточно точные и, таким образом, менее важные. Однако, как утверждает У. Деминг, управление компанией с опорой исключительно на фактические цифры, не обращая внимания на качественные показатели, является симптомом «смертельной болезни менеджмента» [26].

Анализируя работы российских и зарубежных авторов, можно сделать вывод, что в настоящее время практически не решена задача оценивания эффективности бизнес-процессов в туристской индустрии. Кроме этого, в ходе процедуры оценивания процессной эффективности могут возникать трудности, обуславливаемые недостатком информации или ресурсов, и, кроме того, невозможно-

стью создать единую методологию оценивания эффективности бизнес-процессов. Для того чтобы решить эту задачу, прежде всего, нужны специалисты, обладающие экспертными знаниями в данной сфере, или дополнительные ресурсы, однако это связано с ростом финансовых затрат, что может являться серьезным препятствием для предприятия. Поскольку методы оценки эффективности бизнес-процессов в индустрии туризма еще не разработаны, разработка такой методологии является актуальной задачей как для науки, так и для экономической практики. В сложившейся ситуации совершенно необходима научная разработка концепций оценивания эффективности бизнес-процессов туристских предприятий, предусматривающих раскрытие сущности эффективности бизнес-процессов предприятий сферы туризма, классификацию показателей оценивания эффективности бизнес-процессов и способов измерения эффективности таких процессов на предприятиях туристского комплекса.

Цель исследования. Целью исследования является построение концептуальной модели оценки эффективности бизнес-процессов туристских предприятий.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу исследования составляют: методы абстрагирования, аналогий, анализа и синтеза (использованы для детализации категории «бизнес-процесс»); процессный и системный подходы; метод моделирования (для построения модели показателей эффективности деятельности туристского предприятия). Теоретической основой исследования вопросов оценки эффективности бизнес-процессов стали научные труды как зарубежных, так и российских авторов.

Результаты исследования и их обсуждение. К настоящему времени создано довольно большое число классификаций показателей бизнес-процессов. В рамках данной статьи целесообразно рассмотреть те, которые релевантны в отношении туристской деятельности.



Рис. 1. Группы показателей эффективности бизнес-процессов туристского предприятия

Формируя интегральный показатель эффективности бизнес-процессов, следует брать во внимание эффективность по таким аспектам процесса, как его стоимость и ее структура, продолжительность и качество результатов (рис. 1). В этом кон-

тексте мы можем представить алгоритм анализа эффективности бизнес-процессов в туристской компании как последовательность десяти интегрированных операций (рис. 2).

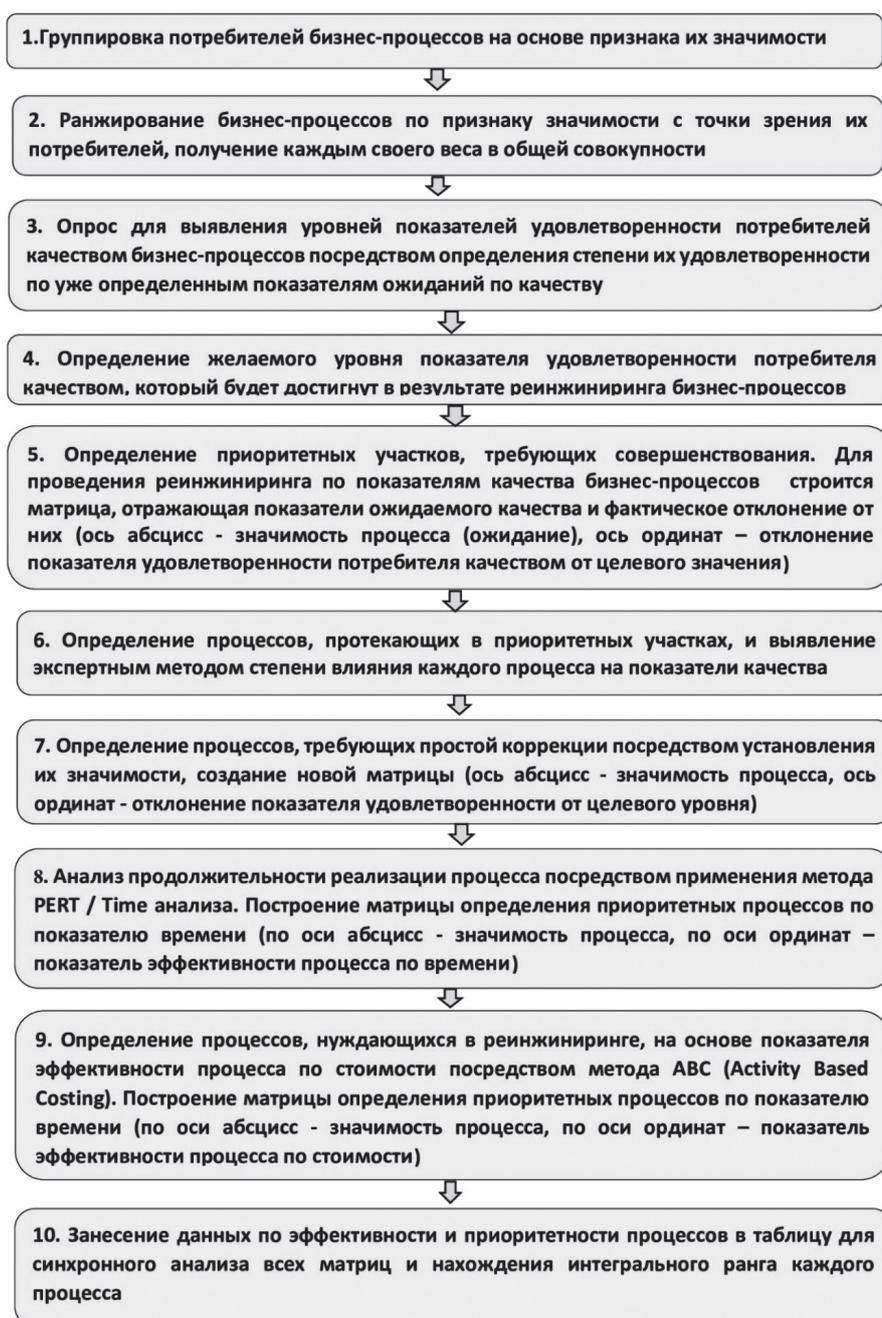


Рис. 2. Алгоритм анализа эффективности бизнес-процессов в туристской компании

Показатели стоимости, продолжительности и качества результатов, а также отбор процессов, нуждающихся в реинжиниринге, легли в основу представленного алгоритма оценки эффективности бизнес-процессов. Значимость процессов устанавливает менеджмент компании, принимая во внимание их приоритетность для потребителей.

Оценка начинается с распределения потребителей бизнес-процессов на основе уровня значимости с присвоением веса.

На второй стадии оценки определяются показатели ожидания качества и их значимость посредством опроса всех групп потребителей, производится расчет средневзвешенной значимости показателя ожидаемого качества.

На третьей стадии алгоритма устанавливаются уровни удовлетворенности потребителей качеством бизнес-процессов. Информацию по каждому показателю получают посредством анкетирования потребителей. На основе полученных данных вы-

числяют средневзвешенный уровень удовлетворенности качеством \bar{S}_q . Зная значение этого показателя, на четвертой стадии менеджеры туристской компании устанавливают целевой уровень удовлетворенности потребителя качеством S_q , который следует достичь посредством реализации реинжиниринга бизнес-процессов туристского предприятия.

В качестве пятого шага выступает определение приоритетных участков, требующих реинжиниринга. Отклонение фактического уровня удовлетворенности потребителя качеством от целевого

вычисляется как разность средневзвешенного показателя удовлетворенности качеством и установленного менеджерами целевым показателем удовлетворенности. Полученная величина может оказаться как положительной, так и отрицательной. Первое свидетельствует о соблюдении установленного менеджментом компании целевому показателю, второе сигнализирует о том, что ожидания менеджмента не выполнены, следовательно, требуется внести определенные коррективы или реализовать процесс реинжиниринга на данном участке.

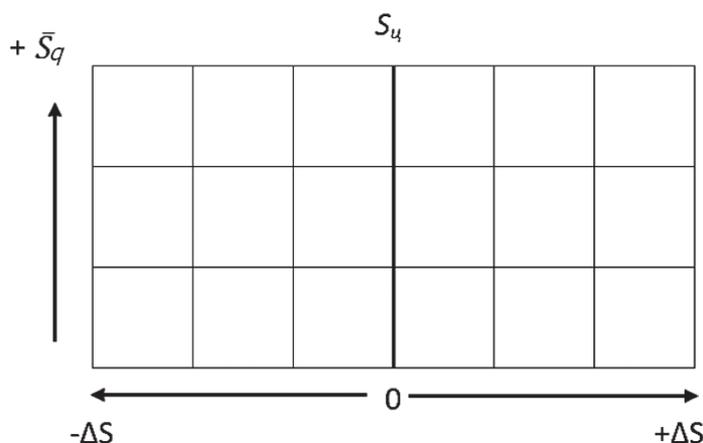


Рис. 3. Матрица Q определения приоритетных участков по показателю качества

Пользуясь матрицей Q, по критическому максимальному уровню показателя значимости и по критическому минимальному отклонению показателя удовлетворенности от установленного целевого намечают критические участки по качеству (рис. 3).

На шестой стадии оценки определяются процессы, связанные с приоритетными участками, и сила влияния каждого процесса на связанные показатели качества. Силу влияния устанавливают экспертным методом.

Седьмой шаг заключается в установлении приоритетных процессов, которым необходимы корректировка или реинжиниринг. Это делается посредством выявления значимости процессов и построения соответствующей матрицы. Значимость процесса определяется следующим образом:

$$S_p = \frac{I \times \bar{S}_q}{100},$$

где S_p — значимость процесса, %;

I — уровень влияния процесса на показатель качества, %;

\bar{S}_q — средневзвешенная значимость показателя ожидаемого качества, %.

Формируемая матрица S аналогична матрице Q, построенной на пятой стадии алгоритма. Те про-

цессы, которые оказываются в области, характеризующейся критическим уровнем удовлетворенности потребителя и важности процесса, признаются приоритетными и должны будут подвергнуться реинжинирингу.

На восьмой стадии алгоритма устанавливается эффективность бизнес-процессов относительно показателя продолжительности и определяется соответствующая ей приоритетность. Продолжительность реализации процесса изучается с помощью метода PERT/Time анализа. Устанавливаются те процессы, которым необходимо пройти процедуру реинжиниринга. Аналогично вышесказанному строится матрица определения приоритетов по показателю продолжительности. При реализации PERT-анализа в отношении каждого процесса устанавливают три варианта его продолжительности — оптимистический (минимальный) T_{om} , самый вероятный, и пессимистический (максимальный) $T_{пес}$, с их помощью вычисляют ожидаемую длительность бизнес-процесса. Такой расчет базируется на статистической концепции β -распределения, исходя из которой оценка длительности процесса, имеющая максимальную вероятность, имеет вес, в четыре раза больший по сравнению с пессимистическим и оптимистическим вариантами.

Результатом помещения в детерминированную модель ожидаемого времени всех подпроцессов, является суммарная продолжительность процесса, чья вероятность окончания к требуемому моменту составляет 50%, другими словами, ожидаемое время всего процесса:

$$T_{\text{ожд } P} = \sum_1^n T_{\text{ожд } p},$$

где $T_{\text{ожд } P}$ — суммарное ожидаемая длительность времени P -процесса;

$T_{\text{ожд } p}$ — ожидаемая длительность p -подпроцесса;

p — подпроцессы от 1 до n , входящие в P -процесс.

Дисперсия характеризует степень неопределенности оценки времени подпроцесса:

$$\sigma_p^2 = \left((T_{\text{неч } p} - T_{\text{ожд } p}) / 6 \right)^2.$$

Для того чтобы установить вероятность протекания всего процесса в течение периода, отличающегося по длительности от ожидаемого, применяется величина стандартного отклонения кривой нормального распределения. Данный показатель выражает степень неопределенности оценки длительности всего процесса:

$$\sigma = \sqrt{\sum \sigma_p^2}$$

В соответствии с теорией вероятности вероятность того, что процесс будет протекать в границах $(T_{\text{ожд } P} - \sigma P; T_{\text{ожд } P} + \sigma P)$ составляет 68,27%, а для границ $(T_{\text{ожд } P} - 3\sigma P; T_{\text{ожд } P} + 3\sigma P)$ — 99,73%. Следовательно, верхняя UB_T и нижняя LB_T границы процесса вычисляются следующим образом:

$$UB_T = T_{\text{ожд } P} + 3\sigma$$

$$LB_T = T_{\text{ожд } P} - 3\sigma$$

В целях дальнейшего расчета необходимо вычислить размах процесса R_p и разность крайних средних границ ΔB :

$$R_p = UB_{T_{\text{max}}} - LB_{T_{\text{min}}},$$

где $UB_{T_{\text{max}}}$ — максимальная верхняя временная граница по всей совокупности подпроцессов, входящих в бизнес-процесс;

$LB_{T_{\text{min}}}$ — минимальная нижняя временная граница по всей совокупности подпроцессов, входящих в бизнес-процесс.

$$\Delta B = \left(\frac{(UB_T + LB_T)_{\text{max}}}{2} \right) - \left(\frac{(UB_T + LB_T)_{\text{min}}}{2} \right),$$

где $(UB_T + LB_T)_{\text{max}}$ — сумма значений верхнего и нижнего временных пределов подпроцесса, чья UB_T является наибольшей из всей совокупности подпроцессов, входящих в бизнес-процесс;

$(UB_T + LB_T)_{\text{min}}$ — сумма значений верхнего и нижнего временных пределов подпроцесса, чья LB_T является наименьшей из всей совокупности подпроцессов, входящих в бизнес-процесс.

Имея значения приведенных выше показателей, можно вычислить показатель эффективности процесса по времени:

$$E_T = \frac{R_p}{\Delta B} \times 100\%.$$

Далее по полученным значениям показателя эффективности процессов по времени E_T процессы ранжируются, каждому присваивается соответствующий разряд. В зависимости от присвоенного разряда принимается решение об уровне вмешательства в процесс (рис. 4).

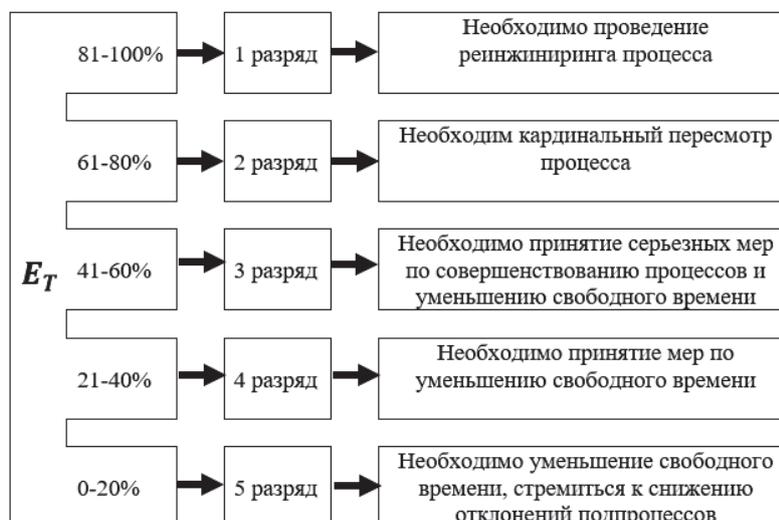


Рис. 4. Требования к процессам в зависимости уровня эффективности процессов по времени

На базе значений рассчитанных показателей формируется матрица Т, имеющая целью выявить

приоритетные процессы исходя из показателя времени (рис. 5).

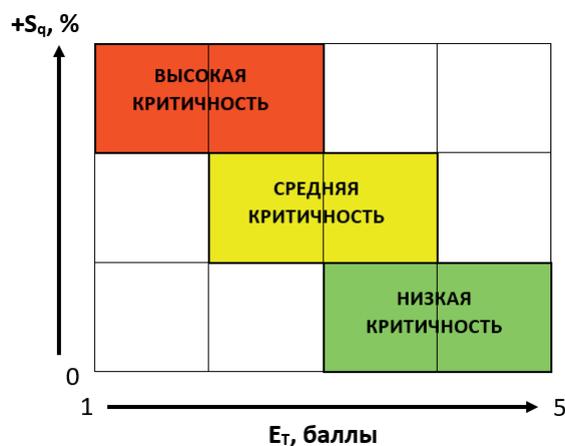


Рис. 5. Матрица Т определения приоритетов по показателю времени

Те процессы, которые оказались в «зеленой зоне», имеют низкий приоритет и требуют реализации мероприятий по оптимизации. Для процессов, попавших в «красную зону», необходимо проведение реинжиниринга.

Девятый шаг связан с отбором тех процессов, для которых необходимо проведение реинжиниринга. Методом-АВС (Activity Based Costing) устанавливается полная стоимость ресурсов, а также стоимости основных, вспомогательных и управленческих процессов, после чего рассчитывается стоимость подпроцессов, из которых складываются эти процессы.

Далее производится расчет показателя эффективности процессов по стоимости. Используя метод графического моделирования бизнес-процессов, устанавливаются их выходы, после чего посредством опроса экспертов определяется вклад каждого отдельного процесса в конечный результат. Показатель эффективности процессов по стоимости (E_{cost}) будет вычисляться как отношение вклада подпроцесса в формирование результата процесса P_p , % и доли стоимости подпроцесса в общей стоимости процесса P_{cost} , %:

$$E_{cost} = \frac{P_p}{P_{cost}}$$

Имея значения показателя эффективности процессов по стоимости, можно построить матрицу С определения приоритетных процессов по аналогии с вышеописанной матрицей Q, откладывая по оси абсцисс уровни значимости процесса (S_p), а по оси ординат — уровни эффективности процесса по стоимости E_{cost} .

Если процесс оказывается в области низкой критичности, то можно сделать вывод о его высокой эффективности, для такого процесса меры по его оптимизации предусмотрены в последнюю очередь. Процессы, попавшие в область средней критичности, обладают средним приоритетом, следовательно, для них целесообразно предусмотреть меры по их совершенствованию. Процессы, оказавшиеся в зоне высокой критичности, нуждаются в радикальной трансформации посредством реинжиниринга.

На завершающей стадии информация по эффективности и приоритетности процессов, собранная на предыдущих стадиях процедуры оценки, сводится в единую матрицу, что позволяет одновременно анализировать все созданные в ходе процедуры оценки матрицы и рассчитать интегральный ранг для каждого процесса (рис. 6).

Ранг процесса	Область высокой критичности		Область средней критичности		Область низкой критичности	
	1	...	1	...	1	...
Матрица Q						
Матрица S						
Матрица Т						
Матрица С						

Рис. 6. Сводная матрица для вычисления интегрального ранга процесса

Интегральный ранг процесса служит суммарной экономической эффективностью бизнес-процесса:

$$R_i = \sum_{j=1}^4 R_{ji},$$

где R_i — интегральный ранг процесса i ;

R_{ji} — ранг процесса i по матрице j ;

j — матрица от 1 до 4.

Если процесс получает минимальное значение интегрального ранга, то это свидетельствует о его малой эффективности, что требует реализации реинжиниринга. Выбор именно реинжиниринга среди прочих методов совершенствования бизнес-процессов для процессов, находящихся в области высокой критичности, объясняется тем, что предполагает их глубокое перепроектирование для радикального улучшения показателей функционирования, включая эффективность процесса относительно стоимости, продолжительности и качества.

Заключение. В настоящее время множество производственных, строительных, транспортных компаний, будучи реализаторами процессов, которые легко стандартизируются, обратились к концепции процессного управления. Анализ специфики деятельности предприятий свидетельствует о необходимости комплексного исследования и трансформации существующих бизнес-процессов, приведших к формированию целого ряда крупных проблем. В современных условиях эффективный производственный менеджмент должен опираться на непрерывное улучшение бизнес-процессов. При этом, в отличие от промышленности, строительства и транспорта, проблема оценки эффективности бизнес-процессов предприятий туристской индустрии практически не изучена.

За последние десятилетия туристская отрасль получила большой импульс к развитию и превратилась в массовый социально-экономический феномен международного уровня. Исходя из этого сегодня остро стоит проблема роста эффективности бизнес-процессов оказания туристских услуг. Данная проблема характеризуется многогранностью, что предопределяет необходимость комплексного совершенствования всего хозяйственного механизма, производственного менеджмента, для чего необходимо детальное изучение теории и практики реализации бизнес-процессов туристского комплекса.

Оценивание уровня эффективности бизнес-процессов предприятий сферы туризма зависит от целого ряда переменных факторов, поэтому решая данную задачу, требуется глубокое изучение ведущих трендов развития компании и системы ее экономических показателей во всех взаимосвязях. Компетентно созданная система показателей эффективности обеспечит возможность комплексной объективной оценки ситуации в организации, поскольку принимает во внимание главные области деятельности субъекта и определяет приоритетные бизнес-процессы, настоятельно требующих оптимизации.

Предложенный в статье алгоритм оценки экономической эффективности бизнес-процессов туристского предприятия позволяет выявлять процессы, обладающие наиболее высоким приоритетом, устанавливать ранг критичности процессов, разделяя их на те, которые нуждаются в реинжиниринге, и те, которым не нужны радикальные трансформации, а некоторые — в корректировке.

Представленная методика, изначально разрабатываемая для сервисных предприятий, оказывающих туристские услуги, является универсальной и может применяться также и в сфере материального производства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Gupta M. J. Principles and practice of management. 2022. AG publishing house (AGPH Books), 217 p.
2. Draheim D. Business process technology: A unified view on business processes, workflows and enterprise applications. 2010. Springer Science and Business Media, 306 p.
3. Kataev M. et al. Enterprise diagnostics for evaluation of enterprise business processes // Journal of Industrial Integration and Management. 2016. 1 (02). Pp. 1650008.
4. Chen J., Yu Y., Pan M. A method of business process bottleneck detection. Parallel Architectures, Algorithms and Programming. 10th International Symposium, PAAP, Guangzhou, China, Revised Selected Papers 10. Springer Singapore, 2020. Pp. 249–261.
5. Зиба Я. Туризм как экономический мультипликатор // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10–1 (104). С. 140–142.
6. Ксенофонтова Т. Ю., Грушинский С. В. Подходы к формированию инструментария оценки мультипликативного эффекта от реализации бизнес-моделей в сфере туризма // Экономика и менеджмент систем управления. 2020. № 2. С. 68–72.

7. Cherchata A. A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises // *Management Science Letters*. 2020. № 10 (3). Pp. 631–640.
8. Dewi K. C., Ayuni N. W. D. Business process re-engineering of tourism e-marketplace by engaging government, small medium enterprises and tourists // *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*. 2021. 10 (5). Pp. 2866–2874.
9. Punzo G., Trunfio M., Castellano R., and Buonocore M. A multi-modelling approach for assessing sustainable tourism // *Social Indicators Research*. 2022. 163 (3). Pp. 1399–1443.
10. Антипов Д. В. Разработка модели оценочных показателей устойчивого развития организации // *Вектор науки*. 2010. № 4. С. 186–189.
11. Baldam R. Gerenciamento de processos de negócio — BPM. 2014. URL: <https://zlibrary-ru.se/book/2569868/78c973/gerenciamento-de-processos-de-eg%C3%B3cios.html> (дата обращения: 25.12.2023).
12. Smith G., Furt S., How (not) to Fail at BPM. BPM. COM. 2009. URL: <http://bpm.com/how-not-to-fail-atbpm.html> (дата обращения: 25.12.2023).
13. Биалова И. М., Сулейманова Д. Б. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 5. С. 131–136.
14. Trkman P. The critical success factors of business process management // *International Journal of Information Management*. 2010. № 30 (2). Pp. 125–134.
15. Powell S. G., Schwaninger M., and Trimble C. Measurement and control of business processes // *System Dynamics Review*. 2001. № 17. Pp. 63–91.
16. Vukšić V. B., Brkić L. and Baranović M. Business process management systems selection guidelines: Theory and practice, 2016. 39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO). Opatija, Croatia, 2016. Pp. 1476–1481.
17. Pidun T., Felden C. Two Cases on How to Improve the Visibility of Business Process Performance. 2012. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Pp. 4396–4405.
18. Pidun T., Buder J., Felden C. Optimizing Process Performance Visibility through Additional Descriptive Features in Performance Measurement. 2011. *International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops*. Pp. 204–212.
19. Безруких Ю. А., Витряк С. О. Разработка системы показателей эффективности бизнес-процессов предприятия // *Управленческий учет*. 2023. № 2. С. 29–37.
20. Платов А. В., Новичкова И. А., Хореева Н. К. Диджитализация управленческого учета в рамках концепции процессного управления // *Экономика Профессия Бизнес*. 2023. № 3. С. 60–66.
21. Dey S. K., Vaculčíková Z., Tučková Z. Measuring business process innovations among tourism enterprises in the Czech Republic: A PLS-GLM approach // *Marketing and Management of Innovations*. 2021. № 4. Pp. 218–229.
22. Rogovyi A., Serbov M., Korol S. [et al.] Features of business processes model building in the field of international tourism business // *International Journal of Entrepreneurship*. 2020. № 24 (1). Special Issue. Pp. 1–7.
23. Morse J., Approaches to Qualitative-Quantitative methodological triangulation // *Nursing Research*. 1991. № 40 (2). Pp. 120–123.
24. Perkun R., Goetz T., Titz W., Perry R. Academic Emotions in Students» Self-Regulated Learning and Achievement: A Program of Qualitative and Quantitative Research // *Educational Psychologist*. 2010. № 37 (2). Pp. 91–105.
25. Persson B. On The Relationship Between Qualitative and Quantitative Indicators: Outline of an Explanatory Model // *Studies in Economics and Econometrics*. 2022. № 10. Pp. 99–132.
26. Deming W. E. *The new economics: For industry, government, education* (3rd ed.). Cambridge, 2018. 240 p.

REFERENCES

1. Gupta M. J. *Principles and practice of management*. 2022. AG publishing house (AGPH Books). 217 p.
2. Draheim D. *Business process technology: A unified view on business processes, workflows and enterprise applications*. 2010. Springer Science and Business Media. 306 p.
3. Kataev M. et al. Enterprise diagnostics for evaluation of enterprise business processes. *Journal of Industrial Integration and Management*. 2016. No. 1 (02). Pp. 1650008.

4. Chen J., Yu Y., Pan M. A method of business process bottleneck detection. *Parallel Architectures, Algorithms and Programming. 10th International Symposium, PAAP, Guangzhou, China, Revised Selected Papers 10*. Springer Singapore. 2020. Pp. 249–261.
5. Ziba Ya. Tourism as an economic multiplier. *Economics and Business: theory and practice*. 2023. No. 10–1 (104). Pp. 140–142.
6. Ksenofontova T. Yu., Grushinsky S. V. Approaches to the formation of tools for assessing the multiplicative effect of the implementation of business models in the field of tourism. *Economics and management of management systems*, 2020. No. 2. Pp. 68–72.
7. Cherchata A. A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises. *Management Science Letters*. 2020. No. 10 (3). Pp. 631–640.
8. Dewi K. C., Ayuni N. W. D. Business process re-engineering of tourism e-marketplace by engaging government, small medium enterprises and tourists. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*. 2021. No. 10 (5). Pp. 2866–2874.
9. Punzo G., Trunfio M., Castellano R., Buonocore M. A multi-modelling approach for assessing sustainable tourism. *Social Indicators Research*. 2022. No. 163 (3). Pp. 1399–1443.
10. Antipov D. V. Development of a model of estimated indicators of sustainable development of the organization. *The vector of science*. 2010. No. 4. Pp. 186–189.
11. Baldam R. Gerenciamento de processos de negócio — BPM. 2014, URL: <https://zlibrary.ru/se/book/2569868/78c973/gerenciamento-de-processos-de-eg%C3%B3cios.html> (date of access: 25.12.2023).
12. Smith G., Furt S., How (not) to Fail at BPM. *BPM. COM*. 2009. URL: <http://bpm.com/how-not-to-fail-atbpm.html> (date of access: 25.12.2023).
13. Bilalova I. M., Suleymanova D. B. Problems of evaluating the effectiveness of business processes and ways to solve them. *Fundamental research*. 2017. No. 5. Pp. 131–136.
14. Trkman P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Managemen*. 2010. No. 30 (2). Pp. 125–134.
15. Powell S. G., Schwaninger M., and Trimble C. Measurement and control of business processes. *System Dynamics Review*. 2001. No. 17. Pp. 63–91.
16. Vukšić V. B., Brkić L. and Baranović M., Business process management systems selection guidelines: Theory and practice. *39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO)*. Opatija, Croatia, 2016. Pp. 1476–1481.
17. Pidun T., Felden C. Two Cases on How to Improve the Visibility of Business Process Performance. 2012, *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Pp. 4396–4405.
18. Pidun T., Buder J., Felden C. Optimizing Process Performance Visibility through Additional Descriptive Features in Performance Measurement. *International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops*. 2011. Pp. 204–212.
19. Bezrukikh Yu. A., Vetryak S. O. Development of a system of indicators of the effectiveness of business processes of the enterprise. *Management accounting*. 2023. No. 2. Pp. 29–37.
20. Platov A. V., Novichkova I. A., Khoreeva N. K. Digitalization of management accounting within the framework of the concept of process management. *Economy Profession Business*. 2023. No. 3. Pp. 60–66.
21. Dey S. K., Vaculčíková Z., Tučková Z. Measuring business process innovations among tourism enterprises in the Czech Republic: A PLS-GLM approach. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. No. 4. Pp. 218–229.
22. Rogovyi A., Serbov M., Korol S. [et al.] Features of business processes model building in the field of international tourism business. *International Journal of Entrepreneurship*, 2020. No. 24 (1). Special Issue. Pp. 1–7.
23. Morse J., Approaches to Qualitative-Quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*. 1991. No. 40 (2). Pp. 120–123.
24. Perkun R., Goetz T., Titz W., Perry R. Academic Emotions in Students» Self-Regulated Learning and Achievement: A Program of Qualitative and Quantitative Research. *Educational Psychologist*, 2010. No. 37 (2). Pp. 91–105.
25. Persson B. On The Relationship Between Qualitative and Quantitative Indicators: Outline of an Explanatory Model. *Studies in Economics and Econometrics*. 2022. No. 10. Pp. 99–132.
26. Deming W. E. *The new economics: For industry, government, education* (3rd ed.). Cambridge, 2018. 240 p.

Поступила в редакцию: 26.12.2023.

Принята к печати: 21.03.2024.