

ЄСПОВА Катерина, асистент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу КНТЕУ

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано методику діагностики бізнес-процесів туристичних підприємств, що ґрунтується на врахуванні складових ефективності процесу, та визначено їх коефіцієнти пріоритетності на основі методу аналізу ієрархій. Наведений метод надає можливість сформулювати ефективний та конкурентоспроможний набір підпроцесів, що забезпечать реалізацію бізнес-процесу на високому рівні.

Ключові слова: туристичне підприємство, бізнес-процес, ефективність

Агресивність ділового середовища функціонування туристичних підприємств вимагає постійного удосконалення процесу управління, звідси виникає необхідність пошуку інноваційних та прогресивних управлінських парадигм, що забезпечать конкурентоспроможність підприємства у процесі його функціонування на цільовому ринку. Узгодженість між пріоритетними завданнями туристичного підприємства та

© Єсіпова К., 2012

цілями бізнес-процесів є неодмінною умовою ефективного та перспективного розвитку підприємства. Процес управління туристичним підприємством повинен ґрунтуватись на виважених і усвідомлених управлінських рішеннях, що дозволить раціоналізувати та переглянути актуальність прийомів менеджменту, що активно застосовуються підприємством.

Важливим аспектом ефективного функціонування туристичного підприємства є об'єктивна оцінка результатів діяльності, тобто виявлення відхилень у функціонуванні бізнес-процесів, що дозволяє скоригувати показники ефективності у майбутніх періодах.

Вагомий внесок у розвиток інструментарію оцінки ефективності бізнес-процесів зробили такі науковці як К. Безгін, О. Виноградова, Т. Луцька, І. Мельник, С. Мельниченко, С. Чалий [1–6]. Опрацювання наукових робіт, присвячених розробленню методик оцінки ефективності бізнес-процесів, дозволило виявити, що переважна більшість авторів схиляється до формування аналітичних систем, призначених для аналізу загальної сукупності бізнес-процесів, а не кожного окремо. Так, І. Мельник [4] розробив перелік бізнес-процесів та ключових факторів успіху, що є базовими для оцінки ефективності. Автор розподіляє процеси за тризонною матрицею стратегічної важливості, що дозволяє сформулювати стратегічно орієнтований та конкурентний набір бізнес-процесів підприємства.

За наявності наукових розробок, присвячених оцінці ефективності бізнес-процесів, залишаються невирішеними такі питання, як формування практичного інструментарію, що дозволить проаналізувати рівень ефективності сукупності бізнес-процесів туристичних підприємств.

Метою статті є розробка та обґрунтування методики оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств.

Ефективна модель управління туристичним підприємством повинна враховувати специфіку діяльності підприємств цієї сфери, особливості туристичної пропозиції та нетрадиційну порівняно з підприємствами виробничої сфери сукупність бізнес-процесів.

Кожний окремий бізнес-процес є декомпозицією і містить певний перелік окремих операцій (підпроцесів), які піддаються впливу факторів фонового та ділового оточення, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність кінцевого результату. Таким чином, урахування мінливості багатокритеріальних факторів впливу та наявність високого рівня гнучкості бізнес-процесу дозволяє максимально ефективно забезпечити необхідні показники кінцевих результатів. Звідси виникає необхідність виділення та формалізації основних важелів ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств, що мають бути враховані при реалізації бізнес-процесів.

Оскільки основна специфіка діяльності туристичного підприємства полягає у приналежності цього типу підприємств до сфери

послуг, доцільно визначити складові ефективності бізнес-процесів, що відповідатимуть критеріям ділової активності туристичного підприємства за всіма напрямками. Зокрема слід виокремити складові ефективності процесу (далі – СЕП):

собівартість – вартісний показник, що задовольняє наявним і прогнозованим фінансовим можливостям туристичного підприємства, та є прийнятним для подальшого встановлення необхідного рівня ціни туристичного продукту;

чистий прибуток – реалізація бізнес-процесу, що дозволяє коригувати рівень чистого прибутку, що, у свою чергу, забезпечує необхідний рівень рентабельності та сприяє ефективному функціонуванню підприємства;

рівень витрат – формування оптимального та обґрунтованого обсягу витрат, що забезпечує необхідний рівень витратовіддачі та витратоємності;

якість – кожна операція на всіх етапах реалізації неодмінно повинна регулюватись для забезпечення максимально можливого рівня якості з метою отримання прогнозованого обсягу економічних вигод;

інноваційність – реалізація операцій, що ґрунтуються на творчому та креативному підходах, збалансовує увесь бізнес-процес, оскільки знижує вірогідність невідповідності кінцевого результату початковим цілям або завданням;

задоволеність споживача – метою будь-якого бізнес-процесу є задоволення кінцевого споживача (внутрішнього та зовнішнього), тому виникає необхідність проектування операцій таким чином, щоб на виході ймовірність задоволеності кінцевим результатом не була нижчою за очікуваний рівень;

доцільність – обґрунтованість тієї чи іншої операції, що дозволяє свідомо приймати рішення щодо її необхідності;

вартість для споживача – саме прийнятність цінової політики туристичного підприємства спонукає споживача до купівлі певного туристичного продукту;

зацікавленість споживачем – оскільки, основним завданням бізнес-процесу є задоволення споживача, то всі окремі операції повинні мати пріоритетні цілі, що спрямовуються на актуальність бізнес-процесу;

рівень ризику – урахування цієї складової ефективності процесу дозволяє обґрунтовано та виважено підходити до реалізації окремих ділових операцій, що забезпечує зниження ймовірності отримання збитків.

Запропонований перелік складових ефективності бізнес-процесу дозволяє забезпечити максимально ефективний результат діяльності туристичного підприємства, оскільки враховує багатокритеріальність та специфічність кожного окремого бізнес-процесу. Цей перелік СЕП доцільно застосовувати для оцінки окремих бізнес-процесів, з метою визначення рівня їх ефективності, але жодна методика аналізу бізнес-процесів не ґрунтується на врахуванні даних СЕП. Звідси виникає необхідність розроблення методу діагностики бізнес-процесів туристичних підприємств, основою якого слугуватимуть сформовані СЕП.

При розробленні ефективного аналітичного інструменту для оцінки бізнес-процесів туристичних підприємств за основу доцільно взяти окремі елементи аналізу, запропоновані І. Мельником [4], однак зі значними модифікаціями, що специфічні функціонування туристичних підприємств та базуватимуться на розроблених СЕП. Особливість та новизна методу оцінки ефективності бізнес-процесів полягатиме у зауваженні на окремих операціях у межах конкретного бізнес-процесу, що дозволить комплексно оцінити ступінь позитивного та негативного ефекту реалізації цих операцій.

На основі викладеного було виокремлено певні етапи оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств.

1. Визначення оціночної шкали.
2. Формування 4-рівневої матриці ефективності бізнес-процесу.
3. Розподіл бізнес-процесу на окремі підпроцеси (операції).
4. Оцінка відповідності підпроцесів СЕП.
5. Занесення даних до 4-рівневої матриці та їх аналіз.
6. Визначення рівня ефективності підпроцесів на основі розробленої шкали.
7. Визначення пріоритету кожного окремого СЕП за методом аналізу ієрархій (МАІ).
8. Коригування рівня ефективності підпроцесів на основі визначених пріоритетів СЕП.

Відповідно до першого етапу аналізу, автором статті розроблено оціночну шкалу, яка містить багатокритеріальні градації для чіткого визначення рівня ефективності бізнес-процесу:

PE (effectively) – ефективно, цілковите задоволення результатами бізнес-процесу;

PW (pretty well) – дуже добре, задоволення результатами бізнес-процесу;

RW (relatively well) – відносно добре, задоволення результатами бізнес-процесу, але очікувались дещо вищі кінцеві показники;

AC (acceptable) – прийнятно, відповідність результатів бізнес-процесу мінімальним очікуванням;

AD (adequately) – адекватно, кінцевий результат бізнес-процесу, що забезпечує мінімальний рівень рентабельності;

ST (satisfactorily) – задовільно, кінцевий результат бізнес-процесу, що є критичною межею і задовольняє показникам у точці беззбитковості;

NE (not effectively) – неефективно, витрати на досягнення кінцевого результату бізнес-процесу значно вищі за показники дохідності;

IP (inappropriately) – невідповідно, кінцеві результати бізнес-процесу не узгоджуються із жодними показниками, що очікувались;

US (unsatisfactorily) – незадовільно, кінцевий результат бізнес-процесу не становить цінності для його одержувача;

PB (pretty badly) – дуже погано, абсолютна незадоволеність кінцевим результатом бізнес-процесу.

Запропонована шкала дозволяє оцінити рівень ефективності бізнес-процесу і визначити пріоритети подальшого функціонування окремого бізнес-процесу.

Другим етапом аналізу є формування 4-рівневої матриці, що характеризує ступінь ефективності бізнес-процесів, ґрунтуючись на кількості врахованих СЕП при реалізації окремого підпроцесу (рис. 1). Спроектвана матриця розподілена на чотири основні зони, що відповідають наявному стану бізнес-процесу та визначають необхідність і масштаби удосконалення/перепроєктування окремих підпроцесів для забезпечення в перспективі максимально ефективного кінцевого результату.

1						→			
2						→			
3						→			←.....
4						→			←.....
5→									←.....
6→									←.....
7→									←.....
8										←.....
9										←.....
10										←.....
	<i>PE</i>	<i>PW</i>	<i>RW</i>	<i>AC</i>	<i>AD</i>	<i>ST</i>	<i>NE</i>	<i>IP</i>	<i>US</i>	<i>PB</i>

- 1** *PE, PW, RW* = 8–10 СЕП – ефективні бізнес-процеси;
 - 2** *AC, AD, ST* = 5–7 СЕП – необхідна часткова модифікація;
 - 3** *NE, IP* = 3–4 СЕП – пріоритетне усунення недоліків реалізації підпроцесів;
 - 4** *US, PB* = 1–2 СЕП, вимагає абсолютного переосмислення та перепроєктування;
- ←.....→ перехідні зони.

Рис. 1. 4-рівнева матриця ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств

Матричні рівні враховують загальну кількість СЕП, що є пріоритетним напрямом дослідження, оскільки визначається ступінь наповненості бізнес-процесу ключовими елементами ефективного функціонування.

1-й рівень відображає підпроцеси, що є ефективними або максимально наближеними до очікуваного рівня ефективності. Група підпроцесів цього рівня є раціональними та вдало спроектованими операціями, що не вимагають жодних змін, оскільки повноцінно задовольняють очікуваний кінцевий результат.

2-й рівень характеризує підпроцеси, яким притаманна недосконала поетапність їх реалізації, як наслідок виникає необхідність модифікації цих підпроцесів для усунення недоліків та забезпечення очікуваного рівня ефективності.

3-й рівень поєднує підпроцеси, які враховують незначну кількість СЕП, що обумовлює підвищення ймовірності цілковито негативного результату. Підпроцеси цієї групи вимагають переосмислення і визначення пріоритетів їх подальшої реалізації, що дозволить усунути недоліки за умови узгодження максимально можливої кількості СЕП із основними операціями цих підпроцесів.

4-й рівень охоплює підпроцеси, неспроможні задовольнити очікуваний результат за жодним параметром, що відображається на ефективності окремого бізнес-процесу, вони підлягають абсолютному переосмисленню та перепроєктуванню, тобто реалізація цих підпроцесів повинна ґрунтуватись на новітніх та прогресивних технологіях, щоб компенсувати негативний вплив на загальний кінцевий результат.

У розробленій матриці наявні перехідні зони, що характеризують ризик переходу окремих підпроцесів із одного рівня на інший (нижчий). Однак, ці зони також означають, що при модифікації підпроцесів вони мають можливість перейти на вищий рівень, що дозволить підвищити ступінь ефективності кінцевого результату бізнес-процесу в цілому.

Наступним етапом аналізу є розподіл бізнес-процесу на окремі підпроцеси з метою їх детального аналізу, адже розроблений метод ґрунтується на формалізації операцій у межах окремого бізнес-процесу. Розподіл розглянемо на прикладі бізнес-процесу "формування туристичного продукту" (табл. 1).

Таблиця 1

**Підпроцеси, що входять до бізнес-процесу
"формування туристичного продукту"**

Умовне позначення	Характеристика
П ₁	Переговори із постачальниками послуг (готелі, транспортні компанії, екскурсійні бюро)
П ₂	Узгодження проектів договору з постачальниками
П ₃	формування туристичних напрямків (країни перебування)
П ₄	Розробка туристичних маршрутів, екскурсійних програм
П ₅	Бронювання послуг (місця у закладах розміщення, квитки на транспорт, екскурсійні програми)
П ₆	Формування переліку послуг, що входять до туристичного продукту (основні, додаткові, супутні)
П ₇	Формування класів обслуговування (standard, economy, VIP)
П ₈	Визначення собівартості туристичного продукту
П ₉	Формування кінцевої ціни туристичного продукту
П ₁₀	Виведення на ринок нового туристичного продукту

При розподілі бізнес-процесу на окремі операції, особливу увагу слід звернути саме на етапи реалізації підпроцесів із метою деталізації всіх операцій, що дозволить максимально об'єктивно оцінити ефективність досліджуваного бізнес-процесу. Процес розподілу повинен виглядати таким чином:

$$\text{ПОЧАТОК(вхід)} \Rightarrow \Pi_1 \Rightarrow \Pi_2 \Rightarrow \Pi_3 \Rightarrow \dots \Rightarrow \Pi_n \Rightarrow \text{КІНЕЦЬ(вихід)}$$

Четвертим етапом аналізу ефективності окремого бізнес-процесу є визначення кількості врахованих СЕП, оцінка ступеня ефективності за розробленою шкалою та занесення отриманих даних до 4-рівневої матриці. Розглянемо ефективність окремого бізнес-процесу на прикладі діяльності ПП "Ля Картаж", м. Київ (табл. 2).

Таблиця 2

Визначення кількості врахованих СЕП при реалізації бізнес-процесу "формування туристичного продукту"

Показник	СЕП ₁	СЕП ₂	СЕП ₃	СЕП ₄	СЕП ₅	СЕП ₆	СЕП ₇	СЕП ₈	СЕП ₉	СЕП ₁₀	Σ СЕП	Шкала
П ₁			+	+			+	+		+	5	ST
П ₂	+		+				+			+	4	NE
П ₃	+	+		+				+	+		5	ST
П ₄	+	+	+				+	+	+		6	AD
П ₅	+			+			+			+	4	NE
П ₆	+					+	+				3	IP
П ₇	+			+		+	+	+	+	+	7	AC
П ₈	+	+	+					+	+	+	6	AD
П ₉	+	+	+			+	+	+	+		7	AC
П ₁₀		+	+	+	+		+	+	+	+	8	RW
	PE	PW	RW	AC	AD	ST	NE	IP	US	PB		

Після визначення кількості врахованих СЕП заносимо результати аналізу в матрицю і визначаємо рівень ефективності підпроцесів (рис. 2).

1										
2										
3								П ₆		
4							П ₂ , П ₅			
5									П ₁ , П ₃	
6									П ₄ , П ₈	
7									П ₇ , П ₉	
8			П ₁₀							
9										
10										
	<i>PE</i>	<i>PW</i>	<i>RW</i>	<i>AC</i>	<i>AD</i>	<i>ST</i>	<i>NE</i>	<i>IP</i>	<i>US</i>	<i>PB</i>

Рис. 2. Матриця ефективності бізнес-процесу "формування туристичного продукту" для ПП "Ля Картаж", м. Київ

Із матриці видно, що переважна більшість підпроцесів належить до 2-го рівня і потребує часткової модифікації, але три підпроцеси знаходяться у зоні пріоритетного перепроектування, що відповідно впливає на ефективність цього бізнес-процесу. Оскільки один підпроцес (П₁₀) належить до 1-го рівня, загальний ступінь ефективності бізнес-процесу, спрямованого на формування туристичного продукту, можна оцінити як мінімально задовільний. Однак слід уточнити рівень ефективності, ґрунтуючись на пріоритетності кожного окремого СЕП, що дозволить деталізувати передумови забезпечення ефективності бізнес-процесу.

Таким чином, наступним етапом аналізу є визначення пріоритету кожного окремого СЕП з метою виокремлення критично необхідних складових, що задовольнятимуть очікуваний кінцевий результат бізнес-процесу. Визначення пріоритетності СЕП здійснюватиметься на основі методу аналізу ієрархій (МАІ). Цей метод є замкненою логічною конструкцією, що дозволяє вирішувати задачі із великою кількістю параметрів, що не обов'язково пов'язані між собою. Доцільність застосування МАІ обумовлена тим, що весь процес розв'язування поставленої задачі піддається перевірці на кожному етапі, це дозволяє оцінити якість отриманих результатів.

Основу МАІ становить процес формування матриці попарних порівнянь, що виглядає таким чином:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}. \quad (1)$$

Елементи аналізу порівнюються попарно за їх впливом на загальну характеристику. Безпосередній процес порівняння відбувається відповідно до шкали відносної важливості Саатті, що відображає ступінь переваги одного елемента над іншим:

- 1 – рівна важливість;
- 3 – помірна перевага одного елемента над іншим;
- 5 – значна перевага одного елемента над іншим;
- 7 – сильна перевага одного елемента над іншим;
- 9 – абсолютна перевага одного елемента над іншим;
- 2, 4, 6, 8 – проміжні значення.

При порівнянні n -ї кількості елементів результати їх попарних порівнянь заносяться в матрицю переваг. Матриця є обернено симетричною, тому відповідний елемент знаходиться за умови:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \quad (2)$$

де a_{ij} – відображає перевагу i -го елемента над j -м.

При порівнянні елемента із самим собою він відповідно дорівнюватиме одиниці. Таким чином, матриця попарних порівнянь матиме вигляд:

$$\begin{pmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ 1/a_{13} & 1/a_{23} & 1 & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & 1/a_{3n} & \dots & 1 \end{pmatrix}. \quad (3)$$

Для визначення відносної цінності кожного окремого елемента необхідно розрахувати середню геометричну величину за формулою:

$$\omega_i = \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot a_{i3} \cdot \dots \cdot a_{in}}. \quad (4)$$

Середня геометрична величина дає найбільш правильний результат, оскільки рівномірно віддаляє значення від максимального та мінімального.

Наступним етапом є безпосереднє визначення вагомості пріоритету кожного окремого елемента, що здійснюється шляхом нормалізації отриманих показників, тобто визначення нормуючих коефіцієнтів, що розраховується за формулою:

$$W_{ij} = \frac{\omega_{ij}}{\sum \omega_{ij}}. \quad (5)$$

Особливого значення набуває індекс узгодженості (ІУ), оскільки характеризує достовірність суджень, наведених у матриці попарних порівнянь:

$$ІУ = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (6)$$

$$\lambda_{\max} = \left(\frac{a_i}{a_j} + \dots + \frac{a_i}{a_n} \right) \times W_i. \quad (7)$$

Для визначення того, наскільки точно ІУ відображає достовірність суджень, його необхідно порівняти із випадковим індексом узгодженості (ВІ), який відповідає матриці із випадковими судженнями:

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0.0	0.0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56	1.57	1.59

Отже, відношення узгодження (ВУ) розраховується таким чином:

$$ВУ = \frac{ІУ}{ВІ}. \quad (8)$$

Значення відношення узгодженості, що знаходиться в межах 0.10 – 0.20, вважається прийнятним і свідчить про високу достовірність суджень.

Для аналізу етапи попарних порівнянь СЕП зведено в *табл. 3*.

Таблиця 3

Структура та етапи попарних порівнянь СЕП

Складові ефективності процесу (S)						Середня геометрична величина (ω)	Вектор пріоритетів (W)
S	S ₁	S ₂	S ₃	...	S ₁₀	$\omega_{ij} = \sqrt[n]{\frac{S_i \cdot \dots \cdot S_i}{S_j \cdot \dots \cdot S_n}}$	$W_{ij} = \frac{\omega_{ij}}{\sum \omega_{ij}}$
S ₁	$\frac{S_1}{S_1}$	$\frac{S_1}{S_2}$	$\frac{S_1}{S_3}$...	$\frac{S_1}{S_{10}}$	$\omega_1 = \sqrt[10]{1 \cdot \frac{S_1}{S_2} \cdot \dots \cdot \frac{S_1}{S_{10}}}$	$W_1 = \frac{\omega_1}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$
S ₂	$\frac{S_2}{S_1}$	$\frac{S_2}{S_2}$	$\frac{S_2}{S_3}$...	$\frac{S_2}{S_{10}}$	$\omega_2 = \sqrt[10]{\frac{S_2}{S_1} \cdot \dots \cdot \frac{S_2}{S_{10}}}$	$W_2 = \frac{\omega_2}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$
S ₃	$\frac{S_3}{S_1}$	$\frac{S_3}{S_2}$	$\frac{S_3}{S_3}$...	$\frac{S_3}{S_{10}}$	$\omega_3 = \sqrt[10]{\frac{S_3}{S_1} \cdot \dots \cdot \frac{S_3}{S_{10}}}$	$W_3 = \frac{\omega_3}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$
...
S ₁₀	$\frac{S_{10}}{S_1}$	$\frac{S_{10}}{S_2}$	$\frac{S_{10}}{S_3}$...	$\frac{S_{10}}{S_{10}}$	$\omega_{10} = \sqrt[10]{\frac{S_{10}}{S_1} \cdot \dots \cdot \frac{S_{10}}{S_9} \cdot 1}$	$W_{10} = \frac{\omega_{10}}{\omega_1 + \dots + \omega_{10}}$

Матриця попарних порівнянь СЕП

	СЕП ₁	СЕП ₂	СЕП ₃	СЕП ₄	СЕП ₅	СЕП ₆	СЕП ₇	СЕП ₈	СЕП ₉	СЕП ₁₀
СЕП ₁	1	3	3	1/2	1/4	1/5	1	2	1/4	1/5
СЕП ₂	1/3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
СЕП ₃	1/3	1/3	1	1/3	1/2	1/4	1/2	5	1/6	1/3
СЕП ₄	2	1/3	3	1	3	1/2	3	1/2	1/3	1/4
СЕП ₅	4	1/3	2	1/3	1	1/5	1/4	1/7	1/6	1/2
СЕП ₆	5	1/3	4	2	5	1	4	1	1/5	1/2
СЕП ₇	1	1/3	2	1/3	4	1/4	1	1/3	1/4	1/2
СЕП ₈	1/2	1/3	1/5	2	7	1	3	1	5	1/2
СЕП ₉	4	1/3	6	3	6	5	4	1/5	1	1/2
СЕП ₁₀	5	1/3	3	4	2	2	2	2	2	1

Середня геометрична величина (ω):

$$\omega_1 = 0.684;$$

$$\omega_2 = 2.135;$$

$$\omega_3 = 0.479;$$

$$\omega_4 = 0.905;$$

$$\omega_5 = 0.469;$$

$$\omega_6 = 1.387;$$

$$\omega_7 = 0.624;$$

$$\omega_8 = 1.033;$$

$$\omega_9 = 1.760;$$

$$\omega_{10} = 1.906.$$

Вектор пріоритетів (W):

$$W_1 = 0.060;$$

$$W_2 = 0.188;$$

$$W_3 = 0.042;$$

$$W_4 = 0.080;$$

$$W_5 = 0.041;$$

$$W_6 = 0.044;$$

$$W_7 = 0.055;$$

$$W_8 = 0.091;$$

$$W_9 = 0.155;$$

$$W_{10} = 0.167.$$

$$\sum \omega_{ij} = 11.38; \quad \lambda_{\max} = 12.679; \quad IY = 0.298; \quad BY = 0.2.$$

Загальний коефіцієнт вагомості пріоритетів СЕП для ефективного бізнес-процесу дорівнює одиниці, а відношення узгодження дорівнює 0.2, що свідчить про високу достовірність суджень, наведених у матриці попарних порівнянь складових ефективності бізнес-процесу.

Як видно із наведених розрахунків, при формуванні ефективного бізнес-процесу найбільший пріоритет належить такій СЕП, як чистий прибуток (0.188), зацікавленість споживачем (0.155) та рівень ризику (0.167). При врахуванні цих СЕП у процесі реалізації бізнес-процесу коефіцієнт ефективності становитиме 0.51.

Повернемося до 4-рівневої матриці, сформованої для ПП "Ля Картаж", та визначимо коефіцієнти ефективності окремих підпроцесів, ґрунтуючись на пріоритетності СЕП, що були враховані при реалізації бізнес-процесу:

$$\Pi_1 = W_3 + W_4 + W_7 + W_8 + W_{10}, \Pi_1 = 0.44;$$

$$\Pi_2 = W_1 + W_3 + W_7 + W_{10}, \Pi_2 = 0.32;$$

$$\Pi_3 = W_1 + W_2 + W_4 + W_8 + W_9, \Pi_3 = 0.47;$$

$$\Pi_4 = W_1 + W_2 + W_3 + W_{17} + W_8 + W_9, \Pi_4 = 0.59;$$

$$\Pi_5 = W_1 + W_4 + W_7 + W_{10}, \Pi_5 = 0.36;$$

$$\Pi_6 = W_1 + W_6 + W_7, \Pi_6 = 0.16;$$

$$\Pi_7 = W_4 + W_6 + W_7 + W_8 + W_9 + W_{10}, \Pi_7 = 0.67;$$

$$\Pi_8 = W_1 + W_2 + W_3 + W_8 + W_9 + W_{10}, \Pi_8 = 0.70;$$

$$\Pi_9 = W_1 + W_2 + W_3 + W_6 + W_7 + W_8 + W_9, \Pi_9 = 0.64;$$

$$\Pi_{10} = W_1 + W_3 + W_4 + W_5 + W_7 + W_8 + W_9 + W_{10}, \Pi_{10} = 0.82.$$

Наведені розрахунки свідчать, що найвищий коефіцієнт ефективності отримали підпроцеси "Виведення на ринок нового туристичного продукту" ($\Pi_{10} = 0.82$), "Визначення собівартості туристичного продукту" ($\Pi_8 = 0.7$) та "Формування класів обслуговування" ($\Pi_7 = 0.67$), а найнижчий – підпроцес "Формування переліку послуг, що входять до туристичного продукту" ($\Pi_6 = 0.16$). Загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесу розраховано за формулою:

$$BP_{\text{ефективність}} = \sqrt[n]{\Pi_1 \cdot \Pi_2 \cdot \Pi_3 \cdot \dots \cdot \Pi_n},$$

$$BP_{\text{ефективність}} = \sqrt[10]{0.44 \cdot 0.32 \cdot 0.47 \cdot 0.59 \cdot 0.36 \cdot 0.16 \cdot 0.67 \cdot 0.7 \cdot 0.64 \cdot 0.82} = 0.49.$$

Таким чином, загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесу "Формування туристичного продукту", розглянутого на прикладі ПП "Ля Картаж", становить 0.49, що свідчить про недосконалість його реалізації та наявність значних відхилень у діяльності туристичного підприємства. Таке значення показує, що ефективна реалізація окремих підпроцесів не забезпечує необхідний рівень кінцевого результату в цілому й відображається на результатах усієї сукупності бізнес-процесів підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що розроблений метод оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств дозволяє виокремити операції в межах окремого бізнес-процесу, які є неефективними і впливають на загальні результати діяльності. Запропонований метод надає можливість сформулювати ефективний та конкурентоспроможний набір підпроцесів, що забезпечать реалізацію бізнес-процесу на високому рівні.

Розроблений метод може застосовуватися для аналізу бізнес-процесів як туристичних операторів так і туристичних агентів, оскільки ґрунтується на врахуванні СЕП, притаманних туристичній сфері в

цілому. Його адаптивність полягає у тому, що при розподіленні бізнес-процесу на окремі підпроцеси підприємство описує свої власні унікальні операції, притаманні лише йому, що дозволяє всебічно оцінити ефективність бізнес-процесу будь-якого напрямку із різним набором підпроцесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Безгін К. С.* Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / К. С. Безгін ; Приазов. держ. техн. ун-т. — Маріуполь, 2009. — 240 с.
2. *Виноградова О. В.* Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Виноградова ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2006. — 370 с.
3. *Луцька Т. В.* Формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Т. В. Луцька ; Європ. ун-т. — К., 2009. — 231 с.
4. *Мельник І. Є.* Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / І. Є. Мельник ; Європ. ун-т. — К., 2005. — 182 с.
5. *Мельниченко С. В.* Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 / С. В. Мельниченко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2008. — 396 с.
6. *Чалий С. Ф.* Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології) : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра техн. наук : спец. 05.13.06 / С. Ф. Чалий ; Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. — Х., 2007. — 273 с.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2012.

Есипова Е. Методика оценки эффективности бизнес-процессов туристических предприятий. Предложена методика диагностики бизнес-процессов туристических предприятий, основанная на учете составляющих эффективности процесса, определены их коэффициенты приоритетности на основе метода анализа иерархий. Приведенный метод предоставляет возможность сформировать эффективный и конкурентоспособный набор подпроцессов, что обеспечат реализацию бизнес-процесса на высоком уровне.

Yesipova K. Method for assessing the efficiency of business processes of tourist enterprises. Method for diagnosing business processes of tourism enterprises based on consideration of efficiency of the process effectiveness components is offered and their ratios priority that is based on the analytic hierarchy process is determined. Proposed method gives opportunity of forming effective and competitive set of subprocesses that will ensure the realization of business process on the high level.