

УДК 338.486.4

К.А. Єсіпова

Київський національний торговельно-економічний університет

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті проаналізовано основні методи управління бізнес-процесами, досліджено передумови їх застосування в практичній діяльності туристичних підприємств.

**Ключові слова:** туристичне підприємство, бізнес-процес, управління.

K. Yesipova

## **RESEARCH OF METHODS FOR BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES**

In this article investigated main methods for business processes management and background of their use in practice activity of tourist enterprises.

**Key words:** of tourist enterprise, business processes, management.

К.А.Есіпова

## **ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье проанализировано основные методы управления бизнес-процессами, исследовано предпосылки их применения а практической деятельности туристических предприятий.

**Ключевые слова:** туристическое предприятие, бизнес-процесс, управление.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Вектор розвитку туристичного підприємства та його положення на ринку туристичних послуг напряду залежить від ідеології, що є основою управління. Застосування прогресивних методів ведення бізнесу є визначальним чинником в умовах жорсткої конкуренції. Часто управління туристичним підприємством обмежується усталеними прийомами менеджменту, що уповільнює процес адаптації до мінливості факторів фонового та ділового оточення.

Підґрунтям ефективного функціонування туристичного підприємства є впровадження сучасних концепцій управління, що

відображаються на кінцевих результатах діяльності. Виходячи з цього, виникає необхідність дослідження методології управління туристичними підприємствами та рівня застосування сучасних концепцій удосконалення діяльності.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування наукових аспектів та методичних підходів до управління бізнес–процесами досліджені і розроблені відомими зарубіжними науковцями: Т. Давенпортом [1], В. Демінгом [2], Дж. Мартіном [3], М. Хаммером [4], Дж. Харрінгтоном [5] та іншими, які критично оцінили і розвинули інструментарій управління бізнес–процесами відповідно до сучасних умов розвитку ІТ, рівня менеджменту та вимог світового ринку, впровадивши такі сучасні концепції як процесне управління, реінжиніринг бізнес–процесів, система менеджменту якості тощо.

Теоретико – методологічні основи та концептуальні підходи до управління бізнес–процесами підприємств сфери послуг, зокрема туристичних підприємств представлені в наукових працях таких науковців: М.Бойко [6], Т.Луцька [7], І.Мельник [8], С.Мельниченко [9] та ін.

Однак, за наявності значної кількості наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, лише незначна частка присвячена дослідженню практичного втілення сучасних прийомів управління бізнес–процесами туристичних підприємств, що дозволяє обґрунтувати актуальність статті.

**Цілі статті.** Метою статті є дослідження та оцінка ефективності практичного втілення сучасних концепцій удосконалення бізнес–процесів туристичних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для об'єктивного аналізу було сформовано вибірку туристичних підприємств, що в сукупності відображають різні сегменти туристичного ринку (в'їзний, виїзний, внутрішній), та є представниками туроператорської та турагентської діяльності. Вибірку представлено у табл. 1.

Поступовий розвиток наукової думки стимулював виникнення великої кількості сучасних прийомів менеджменту, інструментарій

яких дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами та координувати діяльність підприємства у відповідному напрямку.

Таблиця 1

Репрезентативна вибірка туристичних підприємств

ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ		ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА	
Назва підприємства	Сегмент	Назва підприємства	Сегмент
ТОВ "М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ"	виїзний	ПП "ТФ "Пілігрим-М"	виїзний
ТОВ "Турресс Тревел"	виїзний	ТОВ "Дінадіс"	комбінований
ТОВ "Пегас Туристик"	виїзний	ПП "ТК Бітско"	комбінований
ТОВ "ТК "Анекс Тур"	виїзний	ТОВ "Тур-2006"	виїзний
ТОВ "Корал Тревел"	виїзний	ТОВ "Лік-Тур"	виїзний
ТОВ "Кандагар-Тур"	внутрішній	ТОВ "Інвес-Тур"	виїзний
ТОВ "Арктур"	віїзний	ТОВ "Хоттур"	виїзний
ЗАТ "Гамалія"	виїзний	ТОВ "Тревел Інтернешнл"	виїзний
ТОВ ТФ "САМ"	комбінований	ТОВ "Саквояз"	комбінований
ТОВ "Ган-Україн"	комбінований	ТОВ "Пілот ВІ АЙ ПІ"	комбінований
ТОВ "Пілот"	виїзний	ТОВ "Оріон"	комбінований
ТОВ "Міжнародний туризм"	виїзний	ТОВ "Жасмін-Тур"	виїзний
ТОВ "Київський супутник"	виїзний	ПП "ТК "Оріон-Інтур"	комбінований
ПП "Гоу Вест"	виїзний	ТОВ "ТК "Термінал"	виїзний
ТОВ "Нью Лоджик"	комбінований	ТОВ "Відновлення-Україна"	виїзний
ТОВ "Інкомартур 93"	комбінований	ТОВ "Глобус"	виїзний
ТОВ "Артекс-94"	виїзний	ТОВ "Райт Лайн Груп"	виїзний
ТОВ "Іспатур"	виїзний	ТОВ "Синдбад-Тревел"	виїзний
ТОВ "Гермес Тревел Груп"	виїзний	ТОВ "Азалія-Тур"	виїзний
ЗАТ "Європа-Груп"	виїзний	ТОВ "ТК "Поїхали з нами"	виїзний

Одним із таких методів удосконалення бізнес-процесів є еталонне управління (Benchmarking), що являє собою перебудову бізнес-процесів підприємства, при якій вимірюється ефективність діяльності інших подібних підприємств і встановлюються внутрішні цілі на основі кращих результатів [9].

Ефективність даного методу перепроєктування бізнес-процесів підприємства полягає у застосуванні в практичній діяльності заходів удосконалення, що вже апробовані іншими підприємствами. Відповідно до цього, підприємства визначають ключові характеристики успіху підприємств-конкурентів і впроваджують їх у свою діяльність.

Інструментарій даної концепції дозволяє покращити рівень організації бізнес-процесів, проте даний метод сприймається туристичними підприємствами досить неоднозначно (рис. 1).

Туристичні підприємства як різновид підприємств сфери послуг є специфічними, оскільки метою їх діяльності є надання туристичних послуг, звідси виникають складнощі у пошуку еталонного підприємства. Такі складнощі обумовлені тим, що не зважаючи на однорідність діяльності туристичні підприємства різняться за складом та сукупністю бізнес-процесів. Таким чином, 42,5 % туристичних операторів та 33,4 % туристичних агентів відзначили неоднорідність бізнес-процесів основним стримуючим чинником впровадження еталонного управління.

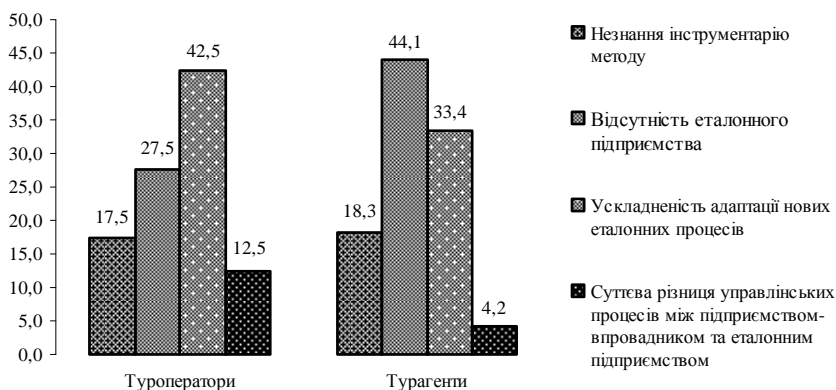


Рис. 1. Чинники, що стримують застосування методу еталонного управління туристичними підприємствами

Практично ідентичні показники свідчать про те, що як туристичні оператори (17,5%) так і туристичні агентства (18,3%) не володіють необхідними знаннями і навиками для застосування методології еталонного тестування в своїй діяльності. Проте слід відмітити, що основними стримуючими чинниками є не усвідомлення вищими ланками управління можливих переваг від впровадження еталонного управління.

На протигагу еталонному управлінню ряд науковців пропонують систему менеджменту якості (TQM). Системно-комплексний підхід до управління якістю почав втілюватися у 50-х

роках ХХ ст. у вигляді створення і широкого впровадження на підприємствах розвинутих країн систем управління продукцією (систем якості) [10]. TQM виходить далеко за рамки забезпечення якості продукції, вона пронизує саму сутність менеджменту. Слід відмітити, що концепція стандартів ISO серії 9000 не є альтернативою концепції TQM, більше того, за визначенням А.Фрейгенбаума [11] – основоположника комплексного управління якістю, TQM та ISO є «партнерськими» концепціями по досягненню єдиної цілі, але при цьому, основою є стандарти ISO, а TQM – революційним розвитком системи управління якістю.

Система менеджменту якості дозволяє комплексно підходити до питання управління якістю туристичних послуг. Майже 30% туристичних операторів розробили та впровадили у свою діяльність систему управління якістю, що допомагає здійснювати контроль на всіх етапах формування та реалізації туристичного продукту. По відношенню до туристичних операторів лише 9,6% туристичних агентств мають систему управління якістю, це пояснюється в першу чергу тим, що дані підприємства як правило, є невеликими, тому забезпечення якості туристичних послуг не вимагає особливої концентрації та контролю.

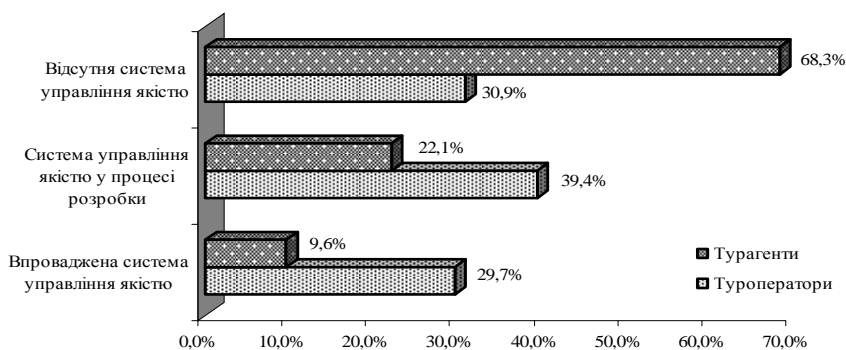


Рис. 2. Частка впровадження концепції TQM туристичними підприємствами

Як видно з рис. 2 у переважній більшості туристичних агентств (68,3%) взагалі відсутня система управління якістю туристичних послуг, проте це не заважає даним підприємствам успішно функціонувати на ринку туристичних послуг та

отримувати досить високий рівень прибутку. Але застосування прийомів такої концепції як тотальне управління якістю дозволило б на порядок підвищити результати діяльності.

Окрім вище наведених прийомів менеджменту, мають місце методи критичної оцінки діяльності підприємства із подальшим створенням відповідної моделі удосконалення окремих напрямів діяльності, такими є:

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять додаткової вартості споживачу [12]. Даний метод дозволяє оцінити ефективність всіх напрямків діяльності підприємства окремо і виявити резерви зниження собівартості основного продукту.

CSF (Critical Success Factors) – метод критичної оцінки ключових факторів успіху, що дозволяє дослідити конкурентний потенціал підприємства і визначити специфічні можливості забезпечення конкурентоспроможності, притаманні лише даному підприємству.

QFD (Quality Function Deployment) — система розробки нового продукту/послуги, що ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку [12]. Даний метод є актуальним для туристичних підприємств, оскільки життєвий цикл туристичного продукту не є тривалим, так як постійно змінюються вимоги споживачів даного продукту, що виявляється у невідповідності туристичного продукту за такими категоріями як ціна, перелік основних і додаткових послуг.

TCA (Transaction Cost Analysis) — метод оцінки критичної вартості бізнес-процесів, що дозволяє визначити межу рентабельності окремих бізнес-процесів і знизити рівень витрат на координацію даних процесів.

TBC (Time based Competition) — метод «тимчасової конкуренції». Переваги даного методу виявляються у можливості управління конкурентними перевагами підприємства у часі, тобто виведення на ринок продукту/послуги, що найбільше користуватиметься попитом саме в даний період часу.

BSC (Balanced Scorecard) – метод, який дозволяє перевести бачення і місію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення цих установок у межах основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання [9].

Окрім вище наведених методів, існують й інші концепції, що спроможні тим чи іншим чином покращити організацію діяльності туристичного підприємства концентруючись на окремих напрямках удосконалення бізнес-активності (табл. 2).

Таблиця 2

Методи удосконалення системи менеджменту підприємства

Назва	Перспективи для туристичних підприємств
ERP (Enterprise Resource Planning) планування ресурсів підприємства	Рациональний обсяг заброньованих/випулених готельних місць та квитків на різні види транспорту
CRM (Customer Relationship Management) управління взаємовідносинами із споживачами	Формування клієнтської бази із збереженням історії обслуговування (реалізованих туристичних продуктів)
MBO (Management by Objectives) управління за цілями	Забезпечення досягнення стратегічно важливих цілей з урахуванням ефективної реалізації тактичних завдань
CPM (Corporate Performance Management) управління ефективністю бізнесу	Дослідження тенденцій розвитку підприємства за встановлений термін, визначення потенційних переваг та їх реалізація, усунення негативних наслідків неефективного управління
CPI (Continuous Process Improvement) безперервне удосконалення бізнес-процесів	Можливість постійного коригування бізнес-процесів із зміною вимог та потреб споживачів туристичного продукту
ABM (Activity Based Management) функціонально-вартісне управління	Формування туристичним підприємством оптимальних варіантів реалізації бізнес-процесів, що забезпечують повноцінне досягнення необхідних кінцевих результатів
HRM (Human Resource Management) раціональне управління персоналом	Формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу за рахунок періодичності підвищення кваліфікації працівників та їх мотивації

Відповідно до наведених вище прийомів менеджменту, проаналізуємо їх практичне втілення в діяльності туристичних підприємств (табл. 3).

Серед туристичних операторів найбільш популяризованими є методи CRM (управління взаємовідносинами із споживачами) та HRM (управління трудовими ресурсами), також 90 % підприємств впровадили у свою діяльність прийоми методології ERP (раціональне планування ресурсів). Проте методології, що спрямовані на ефективне управління бізнес-процесами не знайшли свого відображення в діяльності майже 70 % аналізованої вибірки туристичних операторів.

Таблиця 3  
Методи удосконалення діяльності, втілені туристичними підприємствами

ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ														
№ п-ва	ABC	CSF	QFD	TCA	TBC	BSC	ERP	CRM	MBO	CPM	CPI	ABM	HRM	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	17
01	+	+				+	+	+	+			+	+	8
02		+	+			+	+	+	+			+	+	8
03	+		+				+	+	+			+	+	7
04		+			+		+	+	+				+	6
05		+					+	+	+		+	+	+	7
06		+			+		+	+	+				+	7
07			+			+	+	+		+		+	+	7
08	+		+				+	+		+		+	+	7
09	+		+	+			+	+	+		+	+	+	10
10				+			+	+				+	+	7
11							+	+					+	3
12				+			+	+		+			+	5
13		+	+				+	+					+	5
14						+		+					+	3
15							+	+	+	+	+	+	+	8
16				+			+	+				+	+	5
17							+	+					+	3
18	+				+		+	+	+			+	+	7
19						+		+					+	3
20					+	+	+	+		+		+	+	7
Σ	5	6	6	4	4	6	18	20	9	5	3	12	20	
ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА														



Продовження табл. 3

№ п-ва	ABC	CSF	QFD	TCA	TBC	BSC	ERP	CRM	MBO	CPM	CPI	ABM	HRM	Σ
01				+		+		+				+	+	6
02		+				+		+				+	+	5
03			+				+	+				+	+	5
04						+	+	+				+	+	5
05		+					+	+	+	+		+	+	8
06							+	+					+	3
07		+	+				+	+	+		+	+	+	9
08							+	+					+	3
09				+			+	+		+		+	+	6
10						+		+			+		+	4
11					+			+					+	3
12		+				+		+					+	5
13							+	+				+	+	4
14	+							+				+	+	4
15							+	+					+	3
16					+		+	+	+	+			+	6
17					+			+					+	3
18								+					+	2
19			+			+		+					+	4
20	+		+	+			+	+		+		+	+	8
Σ	2	4	4	3	3	6	11	20	3	4	2	10	20	

Туристичні агентства по відношенню до туристичних операторів мають ідентичні переваги щодо основних напрямків удосконалення діяльності, оскільки 100 % даних підприємств застосовують інструментарій таких концепцій як CRM та HRM.

Окрім концентрації на удосконаленні взаємовідносин із споживачами та раціональним управлінням персоналом туристичні агентства спрямовують зусилля на мінімізацію витрат необхідних для реалізації бізнес-процесів застосовуючи функціонально-вартісне управління (ABM).

З табл. 3 видно, що туристичні оператори значно більше спрямовують зусилля на удосконалення бізнес-процесів використовуючи методи МВО (15 %), QFD (20 %), CSF (20 %). Серед туристичних агентств найбільша питома вага застосування методів удосконалення діяльності належить таким підприємствам як ТОВ «Лік-Тур» (53,4%), ТОВ «Хоттур» (60%), ТОВ «Туристична компанія «Поїхали з нами» (52%).

**Висновки.** Дослідивши основні напрямки та методи удосконалення діяльності, що застосовують туристичні підприємства в процесі свого функціонування, можна зробити висновок, що лише незначна частка даних підприємств намагається безперервно удосконалювати окремі напрямки своєї діяльності сприяючи нарощуванню фінансових результатів діяльності.

1. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology.–Boston: Harvard Business School Press, 1993.

2. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position.- Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.

3. Martin J. Enterprise Engineering // The Key to Corporate Survival. –V.I-V. – UK: Savant Institute, 1994.

4. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи: Пер. с англ. - СПб.: Изд-во СПбУ, 1997.-332 с.

5. Харрінгтон Дж., Оптимізація бізнес-процесів. Документування, аналіз, управління / Дж. Харрінгтон, К.С. Есселінг, Х.В. Нимвеген. – СПб.: Азбука, 2002.- 238с.

6. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М.Г. Бойко.–К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010.–524 с.

7. Луцька Т.В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.В. Луцька: ПВНЗ «Європ. ун-т». – К., 2009. – 231 с.

8. Мельник І.С. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т. — К., 2005. — 178 с.

9. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія / С.В. Мельниченко. – К.: - Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007.- 493 с.

10. Шишков Г. Менеджмент качества: реінжиніринг и BSC / Г. Шишков // Менеджмент и менеджер. - 2007. - № 9. - С. 58-64.

11. Етапи розвитку концепції TQM [Електронний ресурс] Режим доступу до док.: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9793.html>

12. Все о реінжиніринге бизнес-процессов: [Електронний ресурс] Режим доступу к док.: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr010.html>