

**УДК 65.014**

## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

***Гонтарь Т.Н.***

*Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Украина  
E-mail: t.gontar@gmail.com*

В статье рассмотрены основные принципы проведения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях туристической индустрии. В результате исследования выяснилось, что наиболее эффективной стратегией при проведении реинжиниринга бизнес-процессов является использования логистического подхода, а также применение интеллектуальных стандартов описания, реализованных в виде программных продуктов.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, бизнес-процессы, туристическое предприятие, логистический подход, стандарты описания бизнес-процессов.

**Постановка проблемы.** Любая система, в особенности коммерческая организация, требует постоянного изменения и развития во избежание риска стагнации (застоя), что автоматически приводит к постепенному умиранию. Основным принципом развития любой организационной структуры является переход из исходного состояния, в котором фирма находится в настоящий момент, в новое состояние. Это касается и обеспечения эффективного функционирования туристических предприятий, что в современных условиях предполагает адекватное реагирование предприятия на изменения ситуации на рынке. Одним из основных направлений создания эффективной системы управления развитием предприятия является применение современных инновационных подходов к управлению организацией, которые включают в себя результаты последних исследований в области логистики, реинжиниринга и процессного управления, информационных технологий.

**Анализ исследований и публикаций.** Анализ проблем использования логистических подходов к управлению услугами туристического сервиса приводится в работах таких зарубежных авторов, как: Харрингтон Р. [9], Малон Р. [10], Вогт Дж. [11], а также отечественных ученых: Гвозденко А.А.[4], Скоробогатова Т.Н. [5], Соколов И.А. [7], Крыкавський Е. [6]. Решающий вклад в разработку теории и практики современного реинжиниринга внесли американские специалисты Хаммер М. и Чампи Дж., по словам которых, реинжиниринг означает “создание компании заново” и определяется как “фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность” [12]. Многогранно раскрыт вопрос процессного управления и реинжиниринга бизнес-процессов в работе российских авторов Мазур И.И., Шапиро В.Д., которые под процессным подходом к управлению понимают ориентацию деятельности предприятия на бизнес-процессы, а системы управления предприятия на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-

процессами предприятия [8]. Вопросы информационного обеспечения туристского бизнеса представлены в работах зарубежных исследователей, таких как: Альбанезоу М. [12], Ванг Ф., Арчер М. [14], а также в публикациях таких отечественных авторов, как: Санти А. [1, с.20], Николаенко Н.П. [2, с.25], которые подчеркивают, что без специализированного программного обеспечения невозможно говорить не только о конкурентоспособности туристической фирмы, но даже и о простом существовании бизнеса на прежнем уровне.

Вместе с тем, ряд аспектов этой многогранной области исследований не получил должного отражения в литературе. Недостаточно изучены вопросы разработки комплексных подходов к управлению туристическими предприятиями, основанных на процессном подходе, который объединяет в себе как логистические принципы, так и аспекты реинжиниринга и автоматизации деятельности предприятий.

**Целью исследования** является обоснование возможности применения логистического подхода при реинжиниринге бизнес-процессов туристических предприятий.

**Результаты исследования.** Эффективность системы логистического управления в туризме определяется уровнем издержек, которые необходимы для обеспечения требуемого значения показателей деятельности туристического предприятия. К таким показателям относятся в основном такие, как: готовность услуги, сокращение ошибок и времени выполнения заказа, качество и информационная готовность. Значения этих показателей зависит непосредственно от уровня организации бизнес-процессов компании. В связи с этим, можно говорить о том, что логистический принцип управления подразумевает эффективную организацию потоковых процессов компании, то есть основан на процессном подходе к управлению предприятием.

Во многих зарубежных туристических компаниях уже пришли к пониманию необходимости оптимизации управления бизнес-процессами предприятия. Тогда как большинство отечественных предприятий туристической индустрии до сих пор работает в ручном режиме управления. Более того, руководство таких компаний в настоящий момент еще не решило даже более простой задачи, связанной с формальным описанием бизнес-процессов и выстраиванием их в более-менее приемлемую систему. Только решив данную задачу, у туристических предприятий появится возможность получать необходимую и своевременную информацию о материальных потоках и начать реализовывать процедуру построения эффективной логистической системы управления предприятием.

Таким образом, любой логистический проект, в современных условиях должен быть начат с проекта по описанию и приведению в порядок бизнес-процессов компании. В процессах логистического управления основные издержки создаются на уровне интерактивных операций, которые связаны с взаимодействием внешних и внутренних процессов деятельности предприятия (так называемые транзакционные издержки). В туристическом предприятии основные резервы повышения эффективности лежат именно на стыках операций и взаимодействующих процессов, таких как взаимоотношения туроператора и

турагента, турагента и авиакомпании и др. В связи с этим, в качестве основного метода оптимизации бизнес-процессов должен быть выбран системный подход к рассмотрению всех процессов взаимодействия компании, с выделением узких мест в транзакциях и последующей оптимизацией наиболее критических процессов. Для оптимизации обычно выбираются процессы создающие наибольшую ценность для клиентов, либо создающие наибольшие издержки, то есть с наибольшей интенсивностью взаимодействия с внешним окружением [9].

Использование логистических принципов при описании бизнес-процессов позволяет решить следующие ключевые задачи:

- повышение управляемости предприятия, за счет того, что все работники компании не только понимают, как выполнять свои процессы, но и четко знают, как данные процессы интегрированы в механизм бизнес-процессов компании. Кроме того, наличие визуализированного объекта управления, существенно повышает скорость принятия и эффективность управленческих решений;
- снижение производственных издержек, за счет выявления при анализе бизнес-процессов узких мест, то есть операций, затраты на выполнение которых, требуется сократить: за счет автоматизации, повышения производительности труда, нормирования, а в некоторых случаях исключения данных операций или передачи на аутсорсинг;
- повышение операционной эффективности предприятия, исключение сбоев и простоев в исполнении заказов, что может являться следствием слабой взаимосвязи между процессами.

Для эффективной реализации проекта по описанию логистических процессов необходимо изначально определиться со стандартом описания, при этом выбирать нужно между интеллектуальными стандартами, например IDEF или ARIS. Оба стандарта достаточно популярны в мире и реализованы в виде ряда программных продуктов.

Наиболее важным аспектом, который нужно учитывать при реализации проекта реинжиниринга, является соответствие конечной модели бизнес-процессов организации ее стратегическим целям. Программный продукт ARIS в своем составе имеет инструмент для поддержки построения и управления стратегией предприятия, основанный на методологии Balanced scorecard (BSC) - ARIS BSC. Balanced ScoreCard (Система Сбалансированных Показателей) – мощный инструмент управления стратегией предприятия, рассматривающий его деятельность в нескольких перспективах и производящий мониторинг эффективности не только по финансовым показателям, но и по качеству работы с клиентами, персоналом, информационными технологиями, производственными процессами. Таким образом, возможности данной методологии полезны не только в стратегическом планировании развития предприятия при реализации проекта реинжиниринга логистических процессов, но также позволяют оценить его эффективность [3].

Применение модуля ARIS BSC позволяет упростить создание системы BSC путем автоматизации отдельных этапов ее построения. Появляется возможность наглядного представления стратегического управления компанией с выделенными

целями и ключевыми показателями результативности. Появляется возможность привязать конкретные бизнес-процессы к стратегическим целям. И самое главное иметь на одном листе всю информацию необходимую для оценки состояния компании и принятия решений. При подключении ARIS BSC, появляется возможность строить диаграммы BSC и получать по ним различные отчеты.

**Выводы и предложения.** Создание эффективной системы управления развитием предприятия требует применения современных инновационных подходов к управлению организацией. Эти подходы лежат в области логистики и процессного управления, так как эффективность управления в туризме определяется уровнем издержек, которые необходимы для обеспечения требуемого значения показателей деятельности туристического предприятия. Значения этих показателей зависят непосредственно от уровня организации бизнес-процессов компании, то есть применение логистического принципа управления подразумевает эффективную организацию потоковых процессов компании. В связи с этим, можно говорить о том, что основой управления развитием туристических предприятий на принципах логистики является реинжиниринг бизнес-процессов. Наиболее важным аспектом, который нужно учитывать при реализации проекта реинжиниринга, является соответствие конечной модели бизнес-процессов организации ее стратегическим целям. Для эффективной реализации проекта по описанию логистических процессов необходимо определяться со стандартом описания, который, в большинстве случаев реализован в виде программных продуктов, и позволяет эффективно осуществлять реинжиниринг, на основе логистического подхода с учетом стратегических целей предприятия.

#### **Список литературы**

1. Санти А. IT в туризме / А. Санти // Украинский туризм. – 2006. – № 6. – С. 18-21.
2. Николаенко Н. CRM системы в туризме / Н. Николаенко // Украинский Туризм. – 2006. – № 5. – С. 24-29.
3. Носов А.. Сбалансированная система показателей в управлении логистическими процессами и системами / А. Носов // Логистика сегодня. – 2007. – №1. – С. 17-20.
4. Гвозденко А.А. Логистика в туризме: [учебное пособие] / А.А. Гвозденко. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 270 с.
5. Скоробогатова Т.Н. Логистические системы в сервисе: [монография] / Т.Н.Скоробогатова. – Симферополь: ДОЛЯ, 2007. – 416 с.
6. Крикавський Е. Логистика. Основы теории / Е. Крикавський. – Львов: «Интеллект-Запад», 2006. – 456 с.
7. Соколов И.А. Логистика туристического предприятия: [учебное пособие] / И.А Соколов. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2006. – 258 с.
8. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: [учебное пособие для вузов] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
9. Harrington R. VP & GM for Reverse Logistics / R. Harrington // Reverse Logistics Magazine. – 2006. – № 4 – P. 35-40.
10. Malone R. Reverse Side Of Logistics: The Business Of Returns / R. Malone // Harvard Press. – # 5. – P. 374-378.
11. Vogt JJ. Business Logistics & management - theory and practice / JJ Vogt, Wj Pienaar. – PWC de Wit: OXFORD, 2002. – 236 p.
12. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1993/

12. Albanizou M. Applying crm analytics in the tourism industry: A data miningperspective / M. Albanizou, S. Symeonidis, G. Vlavianos and E. Sofikitis // 13th International Conference on Recent Advances in Retailing and Services ScienceIn. The European Institute of Retailing and Services Studies (EIRASS), Budapest, July 9-12, 2006.
13. Wang F. The relationship building model for the web retail market place / F. Wang, M. Head, N. Archer // Harvard Press. – # 5, – P. 374-378.

*Поступила в редакцію 01.12.2010 г.*

**Гонтар Т.Н. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств на базі логістичного підходу** / Т.Н. Гонтар // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2010. – Т. 23 (62), № 3. – С. 96-100.

У статті розглянуті основні принципи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах туристичної індустрії. У результаті дослідження з'ясувалося, що найбільш ефективною стратегією у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів є використання логістичного підходу, а також застосування інтелектуальних стандартів опису, реалізованих у вигляді програмних продуктів.

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процеси, туристичне підприємство, логістичний підхід, стандарти опису бізнес-процесів.

**Gontar T.N. Business process reengineering in tourism industry enterprises on the base of logistic approach** / T.N. Gontar // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2010. – Vol. 23 (62), # 3. – P. 96-100.

Main principles of business process reengineering in tourism industry enterprises are considered in the article. As a result of research it is discovered that the most effective strategy of business process reengineering conducting is logistic approach usage, as well as application of intellectual description standards, implemented in the form of software.

**Key words:** reengineering, business process, tourism industry enterprises, logistic approach, business process description standards.