

УДК 338.26

DOI 10.21661/r-559630

Левченко К.К.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

***Аннотация:** в статье обоснованы роль и значение системного анализа в направлении исследования основных бизнес-процессов в сфере туризма, систематизированы его виды. Представлена авторская классификация методов анализа эффективности основных бизнес-процессов туристских предприятий. Определены нотации моделирования бизнес-процессов в туристской деятельности. Рассмотрен пример использования методике IDEF0 для преобразования элементов системы бизнес-процессов в цифровой формат. Особое внимание уделено такому методу системного анализа как «Шесть сигм», показаны его преимущества для реализации в туристском бизнесе.*

***Ключевые слова:** системный анализ, бизнес-процессы, туристская деятельность, нотация, методика IDEF0.*

Анализ в управлении является жизненно необходимым явлением, цель которого – исследовать выявленные тенденции и факторы развития организационной структуры туристского предприятия, а также разработать способы оптимизации и модернизации хозяйственной деятельности. Применение системного анализа с точки зрения направлений исследования основных бизнес-процессов в туристской деятельности возможно осуществлять в разрезе следующих направлений:

- анализ целей и функций управления туристскими предприятиями;
- разработка и модернизация организационной структуры;
- проектирование основных бизнес-процессов по туристским секторам.

Методы системного анализа следует классифицировать в привязке к поставленным задачам. В наиболее общем виде систематизацию подобного подхода можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Классификация методов системного анализа в управлении бизнес-процессами туристских организаций

К структурированным можно отнести задачи, которые могут быть математически точно описаны, то есть имеют количественную характеристику, под неструктурированными предполагаются задачи, которые имеют лишь описание своих свойств и характеристик, установлены факты наличия связей между характеристиками, но количественно они не отображены. Наконец слабо структурированные задачи носят смешанный характер. Классификация самих методов анализа, относящихся непосредственно к бизнес-процессам, отражена на рисунке 2.

С точки зрения построения и анализа эффективности бизнес-процессов в сводке знаний по их эффективному управлению (BPM СВОК V.3) выделяют имитационное моделирование как основополагающий метод бизнес-процессной концепции. В принципе моделирование бизнес-процессов в туристской сфере тесно привязан к специфике его сегментов: гостиничному бизнесу, туроператорской деятельности и пр. Данный факт обусловлен сильной взаимосвязью проектирования и аналитической деятельности бизнес-процессов к информационно-коммуникационным технологиям, от которых и пошло на сегодняшний день популярное направление исследования туристской сферы – BPM.



Рис. 2. Классификация методов анализа эффективности основных бизнес-процессов туристских предприятий

В свете выше сказанного, в управлении бизнес-процессами туристской деятельности, как отдельном направлении, стоит главная задача – стандартизировать протокол графического отображения моделей процессов туристской организации. Таким образом, последние годы сторонники бизнес-процессной концепции работают над совершенством протоколов моделирования процессов, цель которого дать всем участникам бизнес-анализа единый, доступный код для коммуникации. На сегодняшний день существуют следующие семейства графических нотаций моделирования (таблица 1).

Нотации моделирования бизнес-процессов в туристской деятельности

Нотация	Специфика
Business Process Model and Notation	Система обозначений, применимых для описания общей логики бизнес-процесса в туристской деятельности; в последнюю версию входит 103 элемента; используется при донесении информации широкой целевой аудитории
«Плавающие линии»	Является графическим описательным дополнением к таким нотациям как Business Process Modeling Notation (BPMN) и Unified Modeling Language Activity diagram. Используются для детализации определенного процесса при формировании туристского продукта или услуги или объединения одной категории процессов
Блок-схема	Инструмент для описания общей картины бизнес-процесса; включает небольшое количество простых графических элементов; применяется для «быстрого» моделирования процесса
Событийная цепочка процессов (EPC)	Разработка в рамках нотации ARIS; учитывает события в качестве входа или выхода определенного этапа процесса; используется для описания сложных моделей
Унифицированный язык моделирования (UML)	Поддерживается некоммерческой организацией OMG; используется для описания требований к информационным системам
Семейство IDEF	Федеральный стандарт, выдвигающий на первый план входы, выходы, механизмы и средства управления процессом, также детально описывает вертикальные и горизонтальные связи туристских предприятий или элементов системы управления; метод, подходящий для обзорного описания компании
Систематизирование потока ценности (VSM)	Нотация, применимая в рамках концепции Бережливое производство и зеленые технологии в устойчивом развитии туризма; отличается простотой набора символов, отражает затраты ресурсов на реализацию процесса и его эффективность

Для более детального изучения методов моделирования бизнес-процессов необходимо изучить этапы его зарождения. В 1970-е годы возникла необходимость структурировать сложные организационные системы и точно анализировать проблемы, возникающие в их деятельности. Труд Дугласа Росса «Методология структурного анализа и проектирования» вобрал в себя консолидацию теоретического базиса методологии графического описания бизнес-процессов, в результате которого появилась методология SATD. Она представляет собой

совокупность методов, правил и процедур, предназначенных для построения модели организационной деятельности. Самым широко признанным ее подмножеством стала методология семейства нотаций IDEF, первая из которых IDEF0 появилась благодаря инициативе Министерства обороны США. Данная методология применяется для описания организации с точки зрения стратегического менеджмента. Главные элементы метода IDEF0 для преобразования элементов системы бизнес-процессов в цифровом формате можно представить в виде схемы: (рисунок 3)

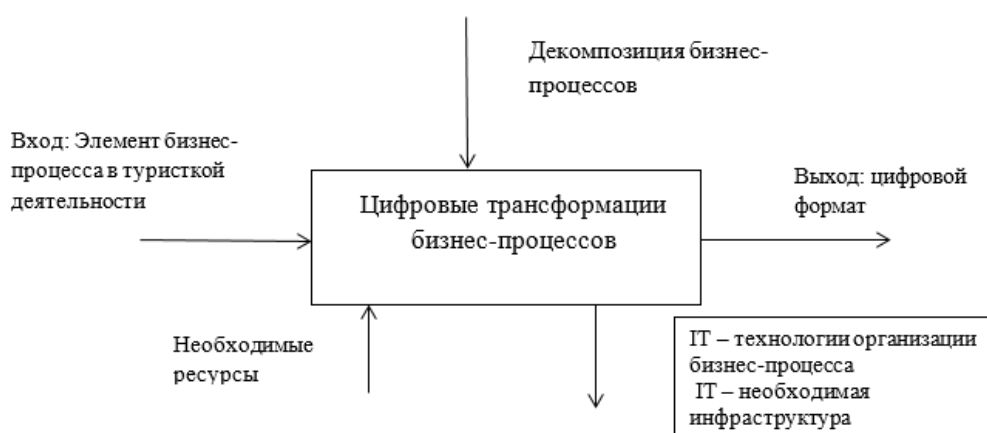


Рисунок 3. Схема бизнес-процессов, направленных на формирование цифровых трансформаций в туристской деятельности согласно методике IDEF0

результате проведения процедур в отношении трансформируемых элементов определенных бизнес-процессов происходит реализация ресурсов в соответствии с требованиями к цифровому формату.

По мере эволюции данного направления в системе управления стало принято различать уровни моделей и соответствующих бизнес-процессов. Нулевым уровнем является контекстная диаграмма, на которой туристская организация представлена в виде одного блока с четырьмя видами стрелок символизирующие связи с окружающей средой.

Первый уровень отображает обзорный анализ туристской организации по наиболее крупным структурным подразделениям или по сегменту деятельности, например в гостиничном секторе туризма. Второй уровень представлен в

виде модели, отражающей декомпозицию процессов первого уровня. Последний уровень включает нотации для описания операционных бизнес-процессов.

Еще одним известным методом статистического анализа бизнес-процессов, который широко применяется в туристском бизнесе, является метод «Шесть сигм». Его создателем считается Билл Смит, сотрудник корпорации Motorola, продолживший идеи IDEF0. На сегодняшний день данный метод унифицирован и регламентирован в международных и отечественных стандартах, согласно которым «Шесть сигм» разработан с целью:

- постепенного улучшения процессов ведения туристской деятельности и результатов от их реализации, особенно в условиях глобализации и цифровой трансформации;

- высокая достоверность результатов исследования;
- минимизация ошибок;
- сокращение потерь при реализации бизнес-процесса.

В основе метода «Шесть сигм» лежит последовательность DMAIC. На этапе «Define» определяется потребитель процесса, требования, цели, ставящиеся перед ним, и результаты. Затем идет самый долгий этап «Измерение», который сводится к наблюдению за исследуемым процессом, измеряется месяцами. Затем с помощью контрольных карт – маршрутизаторов выборка находит свое графическое отображение для наглядности проблемных «точек». Еще одним методом визуализации статистического наблюдения является диаграмма Парето. В данном случае речь идет о столбчатой диаграмме, высота столбцов показывает частоту возникновения отклонений от запланированного результата.

В результате применения диаграммы Парето, выявляются основные случаи отклонений от определенных условий в туристской деятельности, которые возникают по определенной причине. После составления и систематизации выборки данных проводится этап «Анализ» для выявления причин отклонений, что позволяет вовремя выявить «узкие места» ведения туристского бизнеса на определенном участке и принять соответствующие меры. Еще одним методом, представляющим большой интерес для туристской деятельности, является ме-

тод диаграммы Исикавы, с помощью которого можно провести структурный анализ факторов, влияющих на образование конкретного отклонения от прогнозируемого результата. Строится диаграмма в виде «рыбьего скелета», которая отображает систему причинных факторов, повлиявших на показатели качества обслуживания туристов в сегменте гостиничного бизнеса. Общие факторы разбиваются на более частные до тех пор, пока в бизнес-процессе не будет выявлен весь перечень детерминант. С позиции автора настоящего исследования этап «Анализ» является ключевым, так как от его степени глубины и охвата, зависит результат интерпретации полученных данных, поэтому параллельно с озвученным методом можно применять также метод FMEA, позволяющий выявить причинно-следственную связь между ошибками процесса и факторами, на него влияющими.

Завершающие два этапа заключаются в совершенствовании бизнес-процессов и контроле достигнутых результатов. В результате разработчиком метода «Шесть сигм» был введен такой показатель как количество сигм равный 6, при котором на 1 000 000 итераций приходится 3,4 ошибочных.

Методов анализа эффективности бизнес-процессов в туристской деятельности существует достаточно много, тем не менее их практическое применение в исследовании сопряжено с затратами немалого объема ресурсов:

- временные ресурсы. Период организации этапов определения, наблюдения и анализа может занять от нескольких месяцев до года;
- трудовые ресурсы, которые выражаются в выделении отдельной команды аналитиков и экспертов, имеющих специальные навыки и обладающие определенными компетенциями;
- финансовые ресурсы. Методы по совершенствованию бизнес-процессов реализуются в рамках отдельных инновационных и инвестиционных проектов, которые требуют формирования обособленной команды специалистов, организацию обучения своего персонала для освоения необходимого аналитического инструментария.

Список литературы

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 272 с.
2. Danilova K. Process owners in business process management: a systematic literature review / K. Danilova // Business Process Management Journal. – 2019. – Vol. 25. №.6. – pp. 1377–1412.
3. Левченко К.К. Система сбалансированных показателей как важнейший инструмент повышения эффективности управления предприятиями туристского бизнеса / К.К. Левченко, Т.П. Левченко, Е.В. Корягина // Сервис в России и за рубежом. – 2016. – Т. 10 №9 (70). – С. 58–65.
4. Ляндау Ю.В. Концепция зрелости бизнес-процессов / Ю.В. Ляндау, К.А. Черницова // Инновации и инвестиции. – 2013. – №7. – С. 110–113.

Левченко Константин Константинович – канд. экон. наук, преподаватель, ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», Россия, Сочи.
