

## МОДЕЛИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**Тимиргалеева Р.Р.**

*ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», Севастополь,  
e-mail: renatimir@gmail.com*

В статье обоснована необходимость эффективного управления бизнес-процессами. Содержательно конкретизированы теоретические аспекты управления бизнес-процессами и обоснована необходимость развития инновационных методов управления на основе применения современных информационных технологий. Показано, что объективной реакцией субъектов регионального туризма на происходящие изменения является внедрение процессного управления, основанного на моделировании и эффективной реализации бизнес-процессов. Выявлена необходимость развития концептуальных основ теории управления, а также дополнительного исследования механизмов и методов управления бизнес-процессами субъектов регионального туризма. Показано, что современные информационно-коммуникационные технологии способны существенно ускорить бизнес-процессы, что повышает эффективность функционирования регионального туризма. Выявлены, сгруппированы и проанализированы бизнес-процессы субъектов туристской деятельности региона, раскрыто их содержание. Доказана необходимость при формировании модели бизнес-процесса и его реализации своевременно выявлять, анализировать и учитывать факторы, оказывающие влияние на их эффективность. Для анализа бизнес-процессов регионального туризма предложен упрощенный подход к его описанию и моделированию конечного результата, в производство и реализацию которого вовлечены субъекты смежных отраслей: транспортные компании, средства размещения, экскурсионные агентства, турагентства и туроператоры. Формируемая бизнес-модель представляет собой формализованное описание исследуемого бизнес-процесса, она позволяет увидеть конечный результат и при необходимости внести своевременные коррективы. Выявлено, что основными методами моделирования бизнес-процессов в региональном туризме являются SADT и ARIS, которые позволяют рассмотреть каждый бизнес-процесс отдельно, а затем сформировать интегрированную модель, отражающую связи между бизнес-процессами всех участников производства и реализации турпродукта.

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные технологии, субъекты регионального туризма, управление бизнес-процессами

## MODELING AND MANAGEMENT OF REGIONAL TOURISM BUSINESS PROCESSES ON THE BASIS OF MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

**Timirgaleeva R.R.**

*Sevastopol State University, Sevastopol, e-mail: renatimir@gmail.com*

The article substantiates the need for effective business process management. Theoretical aspects of business process management are substantively concretized and the need for the development of innovative management methods based on the use of modern information technologies is substantiated. It is shown that the objective reaction of the subjects of regional tourism to the ongoing changes is the introduction of process management based on modeling and effective implementation of business processes. The necessity of developing the conceptual foundations of the theory of management, as well as additional research into the mechanisms and methods of managing business processes of regional tourism subjects, has been identified. It is shown that modern information and communication technologies can significantly speed up business processes, which increases the efficiency of regional tourism. The business processes of the subjects of tourism activity in the region are identified, grouped and analyzed, their content is disclosed. It is proved that when forming a business process model and its implementation, it is necessary to identify, analyze and take into account factors influencing their efficiency in a timely manner. To analyze the business processes of regional tourism, a simplified approach to its description and modeling of the final result is proposed, in the production and implementation of which subjects of related industries are involved: transport companies, accommodation facilities, excursion agencies, travel agencies and tour operators. The formed business model is a formalized description of the business process under study, it allows you to see the final result and, if necessary, make timely adjustments. It was revealed that the main methods for modeling business processes in regional tourism are SADT and ARIS, which allow us to consider each business process separately, and then form an integrated model that reflects the links between the business processes of all participants in the production and sale of the tourist product.

**Keywords:** information and communication technologies, subjects of regional tourism, business process management

В современных условиях хозяйствования, которые характеризуются нестабильностью внешней среды, жесткой конкуренцией и неблагоприятной рыночной конъюнктурой, необходимо внедрять и раз-

вивать инновационные методы управления во все сферы экономики, в том числе в управление региональным туризмом, который представляет собой сложную социально-экономическую систему, включа-

ющую множество взаимосвязанных элементов, создающих мультипликативный эффект. Объективной реакцией субъектов регионального туризма на происходящие социально-экономические изменения является внедрение процессного управления, предполагающего фокусирование на бизнес-процессах, представляющих собой совокупность взаимосвязанных операций, направленных на достижение поставленных целей.

Основными предпосылками эффективного управления бизнес-процессами является комплексное применение управленческих концепций и механизмов, представляющих собой превентивные меры по устранению негативного влияния факторов внешней среды. Кроме того, данное управление направлено на повышение конкурентоспособности туристских регионов и продуктов, что обеспечивает получение субъектами экономических выгод, позволяет согласовывать взаимодействие всех составляющих системы, обеспечивает координированное выполнение операций, что в совокупности ведет к снижению затрат, повышению производительности труда и качества предоставления туристических услуг.

В этой связи возникает необходимость исследования механизмов и методов управления бизнес-процессами субъектов регионального туризма, выявления и обоснования направлений их совершенствования на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

Целью исследования является анализ бизнес-процессов туристской деятельности региона и обоснование необходимости формирования эффективной модели управления на основе информационно-коммуникационных технологий.

Научная новизна работы состоит в обосновании необходимости формирования эффективной модели управления на основе информационно-коммуникационных технологий.

#### **Материалы и методы исследования**

В работе использованы общенаучные и специальные методы исследования, среди которых методы анализа и синтеза, системный и процессный подход, метод группировок.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Концептуальные основы теории управления получили развитие в работах Ф. Тейлора, А. Файоля, П. Друкера, М. Вебера, Г. Форда и других классиков, которые по

праву считаются основоположниками принципов управления и предпосылок организации эффективного управления. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами исследовали известные зарубежные ученые, среди которых отметим Й. Беккера, Т. Давенпорта, В. Деминга, У. Кеттингера, М. Робсона, К. Саймона, М. Хаммера, Л. Шейна и др. [1, 2]. Исследователи не только сделали критическую оценку, но и развили инструментарий управления бизнес-процессами в современных условиях хозяйствования, характеризующихся внедрением информационно-коммуникационных технологий и динамичных изменений внешней среды, предложив доказавшие свою эффективность концепции процессного управления, реинжиниринга бизнес-процессов, системы менеджмента качества.

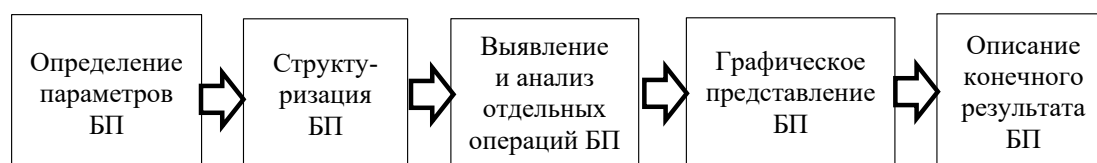
Авторы, исследующие проблемы управления бизнес-процессами, в том числе в сфере туризма, эпизодично представили теоретико-методологические и концептуальные аспекты управления бизнес-процессами в управлении туризмом [3, 4]. Ряд авторов, рассматривая процессный подход к управлению, обосновывают необходимость его применения и преимущества для развития предпринимательства и бизнеса [2, 5]. Вместе с тем практически отсутствуют комплексные исследования, направленные на формирование теоретических, концептуальных подходов и практических рекомендаций по эффективному управлению бизнес-процессами субъектов регионального туризма на основе современных информационно-коммуникационных технологий. Данные исследования тем более актуальны на современном этапе, когда есть возможность использования информационно-коммуникационных технологий, способных существенно ускорять бизнес-процессы, что повышает эффективность функционирования регионального туризма. Анализ группы бизнес-процессов туристской деятельности региона представим в табл. 1.

Управление бизнес-процессами представляет собой достаточно сложный процесс, который должен обеспечить высокий уровень их реализации, что требует его отдельного изучения. Обобщая ряд существующих понятий «управление», приходим к определению понятия «управление бизнес-процессами», которое представляет собой применение специфических приемов и методов, оказывающих целенаправленное воздействие на обеспечение эффективной реализации всей совокупности операций, формирующих бизнес-процесс, и получение высокого уровня экономических выгод [6].

Таблица 1

## Группы бизнес-процессов субъектов туристской деятельности региона

Вид бизнес-процесса	Содержание бизнес-процесса
Стратегические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ внешней среды</li> <li>• Определение приоритетов развития регионального туризма</li> <li>• Формирование направлений деятельности туристической отрасли региона</li> </ul>
Аналитические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мониторинг рынка и выявление потенциального спроса</li> <li>• Формирование концепции турпродуктов, удовлетворяющих выявленные потребности</li> </ul>
Маркетинговые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование турпродуктов в соответствии с выявленными потребностями целевой аудитории</li> <li>• Определение себестоимости турпродукта и формирование его цены</li> <li>• Продвижение и реализация (сбыт) турпродукта</li> </ul>
Обеспечивающие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление ресурсов для производства требуемых турпродуктов</li> <li>• Обучение, подготовка и переподготовка управленческих кадров для отрасли</li> </ul>
Контролирующие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение соблюдения стандартов обслуживания туристов и качества турпродуктов</li> </ul>



Поэтапное описание бизнес-процесса управления региональным туризмом

Совершенно очевидно, что данного эффекта можно достичь только при согласованном функционировании операций в рамках конкретных бизнес-процессов, что можно обеспечить за счет установления определенных параметров и формирования действенной системы контроля их соблюдения [7]. Основная сложность заключается в специфике турпродукта, который представляет собой результат деятельности целого ряда смежных отраслей: транспортные компании, средства размещения, экскурсионные агентства, турагентства и туроператоры.

Для анализа (исследования) бизнес-процесса традиционно используются сложные модели, которые строятся на основе специализированного программного обеспечения [8]. В рамках настоящего исследования предлагается упрощенный подход к описанию бизнес-процесса управления региональным туризмом (рисунок).

Чтобы обеспечить эффективность бизнес-процесса, необходимо при его моделировании в обязательном порядке распределить обязанности между исполнителями и обеспечить согласованность их действий. Это особенно важно в контексте того, что турпродукт является результатом деятельности различных субъектов, о которых было сказано выше. При этом формируемая

бизнес-модель, представляя собой формализованное описание исследуемого бизнес-процесса в графическом, табличном, текстовом или символическом виде, позволяет увидеть конечный результат и при необходимости внести своевременные коррективы.

Построение эффективной модели бизнес-процесса управления региональным туризмом предполагает обязательный учет специфики деятельности данной сферы – наличие комплекса взаимосвязанных бизнес-процессов всех субъектов, участвующих в формировании, продвижении и реализации турпродукта. Такая нетрадиционная совокупность бизнес-процессов характерна именно для всей отрасли туризма и регионального туризма в частности. Бизнес-процессы данной отрасли имеют важную особенность, заключающуюся в том, что каждый отдельный БП отдельного субъекта – участника процесса производства и предоставления туристического продукта (услуги) включает ряд операций, процедур, подпроцессов, действий, каждое из которых еще подвергается влиянию факторов внешней среды, а также факторов фонового и делового окружения. Данные аспекты оказывают влияние на эффективность конечного результата бизнес-процесса, что необходимо принимать во внимание

и учитывать при выделении и формализации основных факторов эффективности бизнес-процессов, которые необходимо учитывать при формировании модели бизнес-процесса и его реализации (табл. 2).

Обеспечить эффективное управление бизнес-процессами можно на основе современных информационно-коммуникационных технологий, которые также используются и для их моделирования. Одним из приемлемых методов моделирования бизнес-процессов для сферы туризма является метод SADT, разработанный Д. Россом. Данный метод вполне обоснованно среди научного сообщества признан классическим методом процессного подхода к управлению. Преимуществом данного метода является то, что он позволяет управлять бизнес-процессами без учета организационной структуры, обеспечивает упорядоченность выполнения отдельных операций и представляет собой совокупность параметров, позволяющих описывать функциональную модель бизнес-процесса – основные его операции во взаимодействии, в результате чего получаем модель, включающую перечень диаграмм, представленных отдельными блоками, а также поясняющие текстовые фрагменты.

Для интеграции разнообразных методов моделирования бизнес-процессов можно

использовать метод ARIS, который основан на применении комплекса средств анализа и моделирования деятельности субъекта регионального туризма. Данный метод моделирования отображает исследуемую систему управления с различных сторон, охватывая все аспекты деятельности субъекта регионального туризма за счет того, что каждый процесс вначале рассматривается отдельно, а затем формируется интегрированная модель, в которой представлены связи между всеми бизнес-процессами, реализуемыми в системе управления [6]. Метод ARIS, так же как и метод SADT, включает совокупность диаграмм, состоящих из блоков, которые описывают исследуемые объекты. Кроме того, для каждого объекта ARIS свойственны атрибуты, позволяющие детализировать отдельные процессы. К числу таких объектов относятся функции, действия, отдельные организационные единицы, документы, прикладные системы, кластер информации, связи и логические операторы. При этом каждый из объектов имеет свое назначение. Отличительной особенностью и основным преимуществом ARIS является возможность создать бизнес-модель субъекта туризма с взаимосвязанными звеньями, которые при обычном описании являются несовместимыми.

**Таблица 2**

Основные факторы достижения эффективности бизнес-процессов в региональном туризме

Фактор	Требования к фактору
Удовлетворенность потребителя	Проектирование операций бизнес-процесса таким образом, чтобы его «выходом» – конечным результатом стало получение потребителем (получателем) ожидаемого эффекта от турпродукта
Себестоимость турпродукта	Данный стоимостной показатель показывает финансовые возможности субъектов регионального туризма и возможность их дальнейшего использования при установлении цены на турпродукт
Затраты на производство турпродукта	Затраты должны быть обоснованными и оптимальными, чтобы обеспечить необходимый уровень отдачи
Цена турпродукта для потребителя	Устанавливаемая цена на конкретный турпродукт должна быть приемлема для потребителя, должна мотивировать его на покупку данного продукта/услуги
Чистая прибыль	Прогнозируемая (рассчитываемая) чистая прибыль от реализации планируемого бизнес-процесса должна обеспечить необходимый уровень рентабельности, что обеспечит эффективное функционирование субъектов отрасли
Качество	Учитывая особенности отрасли, каждая операция того или иного бизнес-процесса должна обеспечить максимально возможный уровень качества, что будет способствовать получению запланированного объема экономических выгод
Целесообразность	Обоснование необходимости (целесообразности) каждой конкретной операции, формирующей тот или иной бизнес-процесс и исключение непроизводительных (лишних, неэффективных, не добавляющих потребительской ценности конечному турпродукту) операций
Уровень риска	Обоснование и взвешенный подход к принятию решений относительно реализации тех или иных операций и бизнес-процессов

Высокая динамичность внешней среды функционирования сферы туризма требует постоянного совершенствования процесса управления, поиска и реализации инновационных и прогрессивных управленческих парадигм, которые способны обеспечить конкурентоспособность конкретного туристского региона на целевом рынке. При этом основными предпосылками его эффективной деятельности является согласованное и рациональное управление бизнес-процессами, направленное на своевременную адаптацию к рыночным изменениям. В этой связи согласованность между приоритетными задачами регионального туризма и целями общей совокупности бизнес-процессов является обязательным условием эффективного и перспективного развития сферы туризма, что невозможно обеспечить без моделирования и применения современных ИКТ.

### Заключение

Таким образом, исследование показало, что обеспечить эффективное управление бизнес-процессами можно на основе современных информационно-коммуникационных технологий, которые также используются и для их моделирования. Рассмотренные методы моделирования бизнес-процессов субъектов регионального туризма SADT и ARIS позволяют, во-первых, упорядочить все бизнес-процессы, четко разделяя при этом отдельные бизнес-процессы на подпроцессы с уста-

новленными между ними связями; во-вторых, своевременно выявить и устранить так называемые слабые звенья; в-третьих, установить логичную последовательность между отдельными операциями бизнес-процесса, которыми могут быть и действия, и процедуры, и функции. Все это вместе взятое позволяет построить процессно-ориентированную модель функционирования регионального туризма.

### Список литературы

1. Исаев Р.А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации: монография. М.: Инфра-М, 2018. 368 с.
2. Морозова Н.С. Развитие предпринимательства и бизнеса в современных условиях: методология и организация: монография / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. 466 с.
3. Есипова Е.А. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов в управлении туристическим предприятием // Современный научный вестник. Серия «Экономические науки». 2011. № 12 (108). С. 13–22.
4. Мадера А.Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности: Количественное моделирование и оптимизация. М.: Ленанд, 2019. 160 с.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.
6. Пантелеева Т.А. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов агропромышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2020. № 2 (115). С. 1067–1071.
7. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. М.: Альпина Паблишер, 2018. 478 с.
8. Шёнталер Ф. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты. М.: Альпина Паблишер, 2019. 264 с.