

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті оцінено ефективність основних бізнес-процесів туристичних підприємств методом експертних оцінок та методом відстані до еталону. Визначено вплив факторів на основні показники діяльності туристичних підприємств.

В статье оценено эффективность основных бизнес-процессов туристических предприятий методом экспертных оценок и методом эталонного расстояния. Определено влияние факторов на основные показатели деятельности туристических предприятий.

In this article evaluated the efficiency of main business-processes of tourist enterprises by method of expert scores and also used method distance to etalon. Determinate the factors influence on main indicators of tourist enterprises activity.

Ключові слова: бізнес-процес, туристичний оператор, туристичне агентство, ефективність.

Середовище функціонування туристичних підприємств характеризується складністю та динамічністю, тому все більшої актуальності набуває управлінський аналіз, спрямований на визначення рівня ефективності бізнес-процесів. Актуальна інформація про стан бізнес-процесів дозволяє вчасно нівелювати негативні наслідки і адаптовувати бізнес-процеси до мінливих умов зовнішнього середовища.

Серед наукових публікацій присвячених визначенню ефективності бізнес-процесів, слід відзначити І.Мельника [5], який розробив методику оцінки ефективності бізнес-процесів, що ґрунтується на ключових факторах успіху. Напрямки досліджень Т.Луцької [4], спрямовані на виявлення конкурентного потенціалу бізнес-процесів, дозволяють оцінювати сукупність бізнес-процесів з метою встановлення перспектив їх подальшого удосконалення. Також ґрунтовний вклад у розвиток інструментарію оцінки ефективності бізнес-процесів належить С.Безгіну [1], О.Виноградовій [2], А.Керімову [3], С.Чалому [6] та ін.

За наявності значної кількості наукових розробок, присвячених інструментарію оцінки ефективності бізнес-процесів, невирішеними залишаються питання оцінки прикладних аспектів управління бізнес-процесами саме туристичних підприємств.

Виходячи з цього, метою статті є визначення рівня ефективності бізнес-процесів та факторів, що впливають на основні показники діяльності туристичних підприємств, на основі застосування математичного апарату та методу експертного оцінювання.

Для об'єктивного аналізу було сформовано репрезентативну вибірку туристичних підприємств, яка охоплює всі сегменти туристичної діяльності (виїзний, в'їзний, внутрішній та екскурсійний туризм).

Таблиця 1

Вибірка туристичних підприємств

№	ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ		ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА	
	Назва підприємства	Сегмент	Назва підприємства	Сегмент

## ТУРИЗМ

1	2	3	4	5
01	ТОВ "М.І.Б.С. ТРЕВЕЛ"	візний	ПП "ТФ "Пілігрим-М"	візний
02	ТОВ "Туртесс Тревел"	візний	ТОВ "Дінадіс"	комбінований
03	ТОВ "Герас Туристик"	візний	ПП "Туристична компанія Бітско"	комбінований
04	ТОВ "ТК "Анекс Тур"	візний	ТОВ "Тур-2006"	візний
05	ТОВ "Корал Тревел"	візний	ТОВ "Лік-Тур"	візний
06	ТОВ "Кандагар-Тур"	внутрішній	ТОВ "Інвес-Тур"	візний
07	ТОВ "Арктур"	візний	ТОВ "Хоттур"	візний
08	ЗАТ "Гамалія"	візний	ТОВ "Ай Тревел Інтернешнл"	візний
09	ТОВ Туристична фірма "САМ"	комбінований	ТОВ "Саквожж"	комбінований
№	ТУРИСТИЧНІ ОПЕРАТОРИ		ТУРИСТИЧНІ АГЕНТСТВА	
10	Назва підприємства	Сегмент туризму	Назва підприємства	Сегмент туризму
11	ТОВ "Агентство "Пан-Україн"	комбінований	ТОВ "Пілот ВІ АЙ ПІ"	комбінований
12	ТОВ "Пілот"	візний	ТОВ "Оріон"	комбінований
13	ТОВ "ТК Міжнародний туризм"	візний	ТОВ "Жасмін-Тур"	візний
14	ТОВ "ТК "Київський супутник"	візний	ПП "ТК "Оріон-Інтур"	комбінований
15	ПП "Гоу Вест"	візний	ТОВ "ТК "Термінал"	візний
16	ТОВ "Нью Лоджик"	комбінований	ТОВ "Відновлення-Україна"	візний
17	ТОВ "Інкомартур 93"	комбінований	ТОВ "Глобус"	візний
18	ТОВ "Артекс-94"	візний	ТОВ "Райт Лайн Груп"	візний
19	ТОВ "Іспатур"	візний	ТОВ "Синдбад-Тревел"	візний
20	ТОВ "Гермес Тревел Груп"	візний	ТОВ "Азалія-Тур"	візний
21	ЗАТ "Компанія "Європа-Груп"	візний	ТОВ "ТК "Поїхали з нами"	візний

Для дослідження ефективності основних бізнес-процесів туристичних операторів застосуємо метод експертних оцінок. Встановлюємо оціночну шкалу від 1 до 5 та визначаємо критерії, що підлягають оцінці: Х1 – широта асортименту; Х2 – глибина асортименту; Х3 – додаткові послуги; Х4 – гарантії виконання послуг; Х5 – гарантії безпеки; Х6 – швидкість оформлення документів; Х7 – співвідношення ціна/якість; Х8 – гнучкість цінкових пропозицій, Х9 – інформаційне забезпечення; Х10 – після продажне обслуговування.

Таблиця 2

*Середньозважений експертний показник ефективності  
основних бізнес-процесів туроператорів*

№ п-ва	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Середньозважений показник
01	5	5	4	5	4	4	3	5	4	3	4,2
02	5	5	3	4	4	3	2	2	3	2	3,3
03	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4,4
04	3	3	3	4	4	4	3	1	2	1	2,8
05	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2,9
06	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3,1
07	3	3	4	3	3	3	3	2	3	1	2,8
08	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4,6
09	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
10	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4,6
11	3	3	3	4	2	3	3	3	2	1	2,7
12	4	4	3	4	2	2	2	2	2	1	2,6
13	3	3	3	4	3	3	3	1	3	1	2,7
14	2	2	1	2	2	3	2	2	4	1	2,1
15	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4,3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,9
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4,6
18	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3,4
19	3	3	2	3	4	3	3	3	3	1	2,8

## ТУРИЗМ

20	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4,7
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----

Серед досліджених туристичних операторів лише четверта частина має показник, максимально наближений до еталону. Це свідчить про те, що дані туристичні підприємства постійно підтримують та підвищують якість і ефективність своїх основних бізнес-процесів, оскільки саме вони забезпечують рівень формування основних фінансових показників діяльності.

Показник переважної більшості досліджених туристичних операторів – середнього, а отже 60-70% підприємств намагаються підтримувати належний рівень обслуговування та формувати якісні туристичні продукти. Слід зазначити, що найнижчі експертні оцінки є наслідком неефективної організації управління. Це виявляється у низьких гарантіях безпеки подорожі, тривалості оформлення документів та співвідношенні ціна/якість.

Для дослідження ефективності основних бізнес-процесів туристичних агентів доцільно частково змінити критерії, що підлягатимуть оцінці, таким чином маємо: X1 – співпраця із туроператорами; X2 – надійність партнерів-туроператорів; X3 – швидкість та актуальність пошуку туристичних пропозицій; X4 – гарантії виконання послуг; X5 – гарантії безпеки; X6 – простота оформлення документів; X7 – співвідношення ціна/якість; X8 – гнучкість цінових пропозицій, X9 – інформаційне забезпечення споживача; X10 – післяпродажне обслуговування.

Таблиця 3

*Середньозважений експертний показник ефективності основних бізнес-процесів турагентів*

№ п-ва	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Середньозважений показник
01	4	4	4	4	4	3	3	1	3	1	3,1
02	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4,1
03	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
04	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4,1
05	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3,4
06	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3,0
07	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
08	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,8
09	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3,6
10	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3,1
11	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3,4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9
13	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3,5
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2,8
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2,9
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3,9
17	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	2,9
18	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	2,6
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4,7
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,9

Показники експертних оцінок основних бізнес-процесів туристичних агентів є відносно стабільними. Переважна більшість досліджуваних підприємств має високий показник та показник вище середнього значення. Це свідчить про те, що більшість туристичних агентів співпрацюють з надійними туроператорами, забезпечують споживачів усією необхідною інформацією та реалізують

туристичний продукт із подальшим післяпродажним обслуговуванням.

Для критичної оцінки бізнес-процесів і підтвердження експертних оцінок застосуємо метод відстані до еталону. Об'єктом аналізу стануть бізнес-процеси, спрямовані на обслуговування, управління фінансовою діяльністю, управління кадрами та маркетингом. Метою є визначення по кожному окремому показнику підприємства, що являє собою еталон, і порівняння його з іншими підприємствами репрезентативної вибірки. Доцільно проаналізувати загальну відстань до еталону ефективності бізнес-процесів, обравши за еталон експертну оцінку у сумі 5-ти балів. Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{\text{еталон}}}, \quad \text{де (1)}$$

$a_{ij}$  – експертна оцінка окремого бізнес-процесу окремого підприємства;

$a_{\text{еталон}}$  – значення еталону (5 балів).

Безпосередньо відстань до еталону розрахуємо за формулою (2), а результати аналізу заносимо в табл. 3 і 4.

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + (1-x_{3j})^2 + (1-x_{4j})^2} \quad (2)$$

Таблиця 3

Відстань до еталону бізнес-процесів туристичних операторів

№ п-ва	Обслуговування		Фінанси		Кадри		Маркетинг		Rj	Місце
	оцінка	X1	оцінка	X2	оцінка	X3	оцінка	X4		
01	4,2	0,84	4,8	0,96	3,6	0,72	2,7	0,54	0,56	5
02	3,3	0,66	3,3	0,66	4,6	0,92	2,3	0,46	0,73	8
03	4,4	0,88	2,6	0,52	4,1	0,82	4,4	0,88	0,54	4
04	2,8	0,56	3,4	0,68	4,1	0,82	1,9	0,38	0,84	14
05	2,9	0,58	4,1	0,82	3,6	0,72	2,6	0,52	0,72	7
06	3,1	0,62	2,5	0,50	4,4	0,88	1,8	0,36	0,90	16
07	2,8	0,56	1,8	0,36	4,8	0,96	1,1	0,22	1,10	19
08	4,6	0,92	4,7	0,94	4,9	0,98	4,1	0,82	0,21	1
09	4,9	0,98	3,1	0,62	4,9	0,98	4,1	0,82	0,42	2
10	4,6	0,92	2,2	0,44	4,9	0,98	1,1	0,22	0,96	18
11	2,7	0,54	4,2	0,84	4,9	0,98	2,8	0,56	0,66	6
12	2,6	0,52	2,5	0,50	3,5	0,70	2,9	0,58	0,86	15
13	2,7	0,54	1,3	0,26	3,9	0,78	1,3	0,26	1,16	20
14	2,1	0,42	2,9	0,58	3,7	0,74	3,6	0,72	0,81	11
15	4,3	0,86	2,8	0,56	3,8	0,76	1,8	0,36	0,82	12
16	3,9	0,78	3,1	0,62	4,4	0,88	1,9	0,38	0,77	9
17	4,6	0,92	3,2	0,64	3,8	0,76	1,5	0,30	0,83	13
18	3,4	0,68	4,1	0,82	4,4	0,88	4,1	0,82	0,43	3
19	2,8	0,56	1,9	0,38	4,1	0,82	2,4	0,48	0,94	17
20	4,7	0,94	2,4	0,48	3,9	0,78	2,3	0,46	0,78	10

Проведений аналіз дозволяє присвоїти аналізованим туристичним підприємствам ранги, що відображають їх місце у загальній структурі показників ефективності. Таким чином, серед туристичних операторів найменшу відстань від еталону мають такі підприємства як ЗАТ «Гамалія» (0,21), ТОВ «Туристична фірма «САМ» (0,42), ТОВ «Іспатур» (0,43).

Відстань до еталону бізнес-процесів туристичних агентів

№ п-ва	Обслуговування		Фінанси		Кадри		Маркетинг		Rj	Місце
	оцінка	X1	оцінка	X2	оцінка	X3	оцінка	X4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
01	3,1	0,62	3,4	0,68	2,8	0,56	2,9	0,58	0,79	10
02	4,1	0,82	3,6	0,72	2,7	0,54	1,2	0,24	0,95	12
03	4,9	0,98	3,1	0,62	4,3	0,86	1,7	0,34	0,77	9
04	4,1	0,82	3,3	0,66	5	1,00	1,9	0,38	0,73	5
05	3,4	0,68	2,3	0,46	3,5	0,70	3,9	0,78	0,73	6
06	3,1	0,62	4,1	0,82	3,5	0,70	1,1	0,22	0,94	11
07	4,9	0,98	2,9	0,58	5	1,00	3,7	0,74	0,49	1
08	2,8	0,56	4,2	0,84	1,7	0,34	0,9	0,18	1,15	20
09	3,6	0,72	4,4	0,88	2,7	0,54	2,5	0,50	0,74	7
10	3,1	0,62	3,1	0,62	1,1	0,22	1,7	0,34	1,15	19
11	3,4	0,68	1,8	0,36	3,6	0,72	1,3	0,26	1,07	17
12	4,9	0,98	2,2	0,44	3,7	0,74	2,8	0,56	0,76	8
13	3,5	0,70	3,7	0,74	2,1	0,42	1,7	0,34	0,96	13
14	2,8	0,56	3,5	0,70	2,5	0,50	1,2	0,24	1,05	16
15	2,9	0,58	4,5	0,90	1,7	0,34	1,8	0,36	1,02	15
16	3,9	0,78	4,3	0,86	3,1	0,62	2,7	0,54	0,65	3
17	2,9	0,58	3,1	0,62	3,5	0,70	1,3	0,26	0,98	14
18	2,6	0,52	3,3	0,66	2,1	0,42	1,1	0,22	1,14	18
19	4,7	0,94	4,6	0,92	3,8	0,76	1,8	0,36	0,69	4
20	4,9	0,98	3,1	0,62	3,2	0,64	4,1	0,82	0,55	2

Щодо туристичних агентств, то найменша відстань до еталону ефективності бізнес-процесів спостерігається у ТОВ «Хоттур» (0,49), ТОВ «Туристична компанія «Поїхали з нами» (0,55) та ТОВ «Глобус» (0,65).

Проте за наявності значної кількості ефективно діючих туристичних підприємств є і такі, що потребують радикальних змін у системі управління, оскільки мають досить негативні показники ефективності бізнес-процесів. Це свідчить про те, що даним підприємствам необхідно удосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати новітні методи управління та застосовувати інформаційні технології, що забезпечить організацію бізнес-процесів на більш високу рівні.

Одним із актуальних прийомів оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств є факторний аналіз, що дозволяє визначити ступінь впливу факторів на окремі показники діяльності. Отже, проаналізуємо вплив факторів на обсяги наданих послуг на основі інтегрального методу. Визначаємо основні фактори впливу на обсяг наданих послуг (N):

○ чисельність працівників туристичного підприємства (R), вплив зміни розрахуємо за формулою:

$$\Delta N_R = [(R_1 - R_0) \cdot (B_1 + B_0)] / 2 \quad (3);$$

○ продуктивність праці працівників туристичного підприємства (B), вплив зміни розрахуємо за формулою:

$$\Delta N_B = [(B_1 - B_0) \cdot (R_1 + R_0)] / 2, \quad \text{де (4)}$$

$N_0, R_0, B_0$  – планові показники,  $N_1, R_1, B_1$  – фактичні показники.

## ТУРИЗМ

Отримані результати показують, що при зміні загальної кількості працівників туристичного підприємства змінюється загальна продуктивність праці, що спричиняє коливання обсягу наданих послуг. Якщо чисельність працівників різко зменшується відповідно, зменшується обсяг наданих послуг, оскільки підвищується навантаження на 1-го працівника підприємства. Проте при збільшенні чисельності працівників обсяги наданих послуг відповідно збільшуються, оскільки зростає виробіток на 1-го працівника.

Таблиця 5

### Розрахунок впливу факторів на обсяг наданих послуг (туроператори)

№ п-ва	Обсяг наданих послуг, тис.грн.		Чисельність працівників, ос.		Продуктивність праці, тис. грн.		Відхилення (+/-)		
	N0	N1	R0	R1	B0	B1	Загальне	у т.ч. за рахунок	
								R	B
01	99372,3	117358,3	63	71	1577,3	1652,9	17986	12921,1	5064,9
02	8492,5	348428	129	104	65,8	3350,3	339935,5	-42701,3	382636,8
03	8327,4	687462	45	48	185,1	14322,1	679134,6	21760,8	657373,8
04	477807	4705,3	41	46	11653,8	102,3	-473101,7	29390,3	-502492,0
05	376520,89	378708,1	66	58	5704,9	6529,5	2187,21	-48937,2	51124,5
06	65181,1	79859,7	42	49	1551,9	1629,8	14678,6	11136,0	3542,6
07	20749,1	5040	48	50	432,3	100,8	-15709,1	533,1	-16242,2
08	72862	86882	100	95	728,6	914,5	14020	-4107,9	18127,9
09	1694963,1	1222981,9	120	115	14124,7	10634,6	-471981,2	-61898,3	-410082,9
10	223551	145800	80	81	2794,4	1800,0	-77751	2297,2	-80048,2
11	69557,4	88222,5	97	95	717,1	928,7	18665,1	-1645,7	20310,8
12	13143,3	12037,7	56	68	234,7	177,0	-1105,6	2470,4	-3576,0
13	59176,7	15828	49	57	1207,7	277,7	-43348,7	5941,5	-49290,2
14	4292,8	456,9	17	15	252,5	30,5	-3835,9	-283,0	-3552,9
15	4342,8	10791,4	41	50	105,9	215,8	6448,6	1447,9	5000,7
16	24666,3	28223,2	28	31	880,9	910,4	3556,9	2687,0	869,9
17	14525,7	15242,3	33	39	440,2	390,8	716,6	2493,0	-1776,4
18	15731,6	30844,5	15	16	1048,8	1927,8	15112,9	1488,3	13624,6
19	2421,4	1512,1	10	11	242,1	137,5	-909,3	189,8	-1099,1
20	1005,9	1190,6	9	9	111,8	132,3	184,7	0,0	184,7

Слід зазначити, що нераціональне збільшення кількості працівників може призвести до зменшення обсягу чистого прибутку, оскільки значно зростають витрати на оплату праці.

Таблиця 6

### Розрахунок впливу факторів на обсяг наданих послуг (турагенти)

№ п-ва	Обсяг наданих послуг, тис.грн.		Чисельність працівників, ос.		Продуктивність праці, тис. грн.		Відхилення (+/-)		
	N0	N1	R0	R1	B0	B1	Загальне	у т.ч. за рахунок	
								R	B
01	2541,8	2466,4	7	9	363,1	274,0	-75,4	637,2	-712,6
02	11990	19550	8	13	1498,8	1503,8	7560	7506,5	53,5
03	26495	27488	59	55	449,1	499,8	993	-1897,7	2890,7
04	1515,16	2796,3	2	3	757,6	932,1	1281,14	844,8	436,3
05	7833,3	6361,1	11	8	712,1	795,1	-1472,2	-2260,9	788,7
06	316,8	1201,4	8	8	39,6	150,2	884,6	0,0	884,6
07	1553,2	1922,9	3	3	517,7	641,0	369,7	0,0	369,7
08	3675	212,8	7	6	525,0	35,5	-3462,2	-280,2	-3182,0
09	395,2	513,1	12	13	32,9	39,5	117,9	36,2	81,7
10	967,87	1899,252	11	6	88,0	316,5	931,382	-1011,3	1942,7
11	2086,2	2332,4	31	37	67,3	63,0	246,2	391,0	-144,8
12	59247,2	25784	13	15	4557,5	1718,9	-33463,2	6276,4	-39739,6
13	2517,1	6474,1	7	7	359,6	924,9	3957	0,0	3957,0
14	232,7	420,1	5	8	46,5	52,5	187,4	148,6	38,8
15	258,5	323,4	8	9	32,3	35,9	64,9	34,1	30,8
16	3298,9	6171	12	10	274,9	617,1	2872,1	-892,0	3764,1
17	2939,1	3765,9	12	13	244,9	289,7	826,8	267,3	559,5

## ТУРИЗМ

18	30,4	57,13	5	5	6,1	11,4	26,73	0,0	26,7
19	11456,93	15436	13	16	881,3	964,8	3979,07	2769,1	1210,0
20	35516	2911,93	27	38	1315,4	76,6	-32604,07	7656,2	-40260,3

Такі показники впливу факторів свідчать про те, що кожне підприємство є індивідуальним і має свої особливості роботи, тому туристичні підприємства в своїй діяльності повинні враховувати всі фактори, що впливають на ефективність кінцевих результатів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що переважна більшість досліджених туристичних підприємств має невисокі показники ефективності бізнес-процесів, тому необхідним є застосування сучасних прийомів менеджменту та впровадження прогресивних управлінських технологій, що спроможні забезпечити позитивне зростання основних показників діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Приазовський держ. технічний ун-т. — Маріуполь, 2009. — 196 с.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — 195 с.
3. Керімов А.Т. Зміцнення конкурентної позиції банку на основі реінжинірингу бізнес-процесів: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / А.Т. Керімов; Дон. нац. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського. — Д., 2010. — 201 с.
4. Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т. — К., 2005. — 178 с.
5. 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.
6. Чалий С.Ф. Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології): дис. д-ра техн. наук 05.13.06 / С.Ф. Чалий; Харк. нац. ун-т радіо електрон. — Х., 2007. — 326 с.