

УДК 338:48
DOI: 10.26140/anie-2020-0904-0093

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ МАЛЫХ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ: ПРИОРИТЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА

© 2020
SPIN: 8461-3188
AuthorID: 815515
ORCID: 0000-0003-2822-7912

Фокина Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Институт экономики и управления (структурное подразделение)

SPIN: 7437-5309
AuthorID: 828285
ORCID: 0000-0002-5368-9193

Иванова Виктория Александровна, ассистент кафедры менеджмента, Институт экономики
и управления (структурное подразделение)

Грошева Маргарита Вячеславовна, магистрант, Институт экономики и управления
(структурное подразделение)

Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского
(295007, Россия, Симферополь, просп. Академика Вернадского, 4, e-mail: margarita.grosheva@mail.ru)

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к выделению приоритетных бизнес-процессов, показателей результативности и их оценке применительно к хозяйственной деятельности малых средств размещения. В ходе работы выявлен ряд бизнес-процессов предприятия, которые оказывают значительное влияние на хозяйственную деятельность мини-пансионата «Лазурный берег», после чего произведена оценка процессов по уровню важности, их проблемности и зрелости. Затем произведен сравнительный анализ полученных данных по двум направлениям: анализ уровня зрелости каждого из представленных бизнес-процессов, а также в контексте относительно всех выбранных процессов. Определены проблемные зоны, выработаны рекомендации по организации бизнес-процессов управления хозяйственной деятельностью. Представленные данные служат основой для регламентации бизнес-процессов предприятия, что позволит в полной мере описать их и порядок взаимодействия между разными сотрудниками подразделений, которые имеют отношение к конкретному процессу. Практическая значимость исследования состоит в том, что представленные рекомендации можно применять на предприятии, предоставляющем услуги временного размещения.

Ключевые слова: основные бизнес-процессы, сопутствующие бизнес-процессы, бизнес-процессы управления, бизнес-процессы развития, малые средства размещения, критические факторы успеха, проблемность бизнес-процессов, шкала критериев, степень важности бизнес-процессов, концептуальная схема бизнес-процессов.

SMALL HOTEL BUSINESS PROCESSES: PRIORITY AND EVALUATION

© 2020

Fokina Natalya Alexandrovna, candidate of economic sciences, associate professor of the Department
of Management, Institute of Economics and Management (structural subdivision)

Ivanova Victoria Alexandrovna, assistant of the Department of Management, Institute
of Economics and Management (structural subdivision)

Grosheva Margarita Vyacheslavovna, undergraduate, Institute of Economics
and Management (structural subdivision)

V.I. Vernadsky Crimean Federal University
(295007, Russia, Simferopol, Academic Vernadsky avenue, 4, e-mail: margarita.grosheva@mail.ru)

Abstract. The article considers approaches to the identification of priority business processes, performance indicators and their assessment in relation to the economic activities of small accommodation facilities. In the course of the work, a number of enterprise business processes were identified that have a significant impact on the economic activities of the Côte d'Azur mini-pension, after which the processes were evaluated according to the level of importance, their problematity and maturity. Then, a comparative analysis of the obtained data was carried out in two directions: analysis of the maturity level of each of the presented business processes, as well as in the context of all selected processes. Having identified the problem areas, recommendations were developed on the organization of business processes for managing economic activities. The data presented serve as the basis for regulating the business processes of the enterprise, which will fully describe them and the order of interaction between different employees of departments that are relevant to a particular process. The practical significance of the study lies in the fact that the recommendations presented in this final qualification work can be applied at an enterprise providing temporary accommodation services.

Keywords: main business processes, related business processes, management business processes, development business processes, small hotels, critical success factors, problematic nature of business processes, scale of criteria, degree of importance of business processes, conceptual diagram of business processes.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день гостиничный бизнес набирает стремительные обороты в своем развитии. Особенно это наблюдается в курортных районах черноморского побережья. На их развитие непрерывно влияет ряд факторов. К ним можно отнести виды отдыха, которым отдают предпочтение туристы. Они могут быть основаны на модных веяниях или специфике района, где находится гостиница. Например, в данном месте сконцентрировано большое количество санаториев или проводятся фестивали для молодежи. Также к указанным факторам относятся: уровень дохода туриста, степень готовности к тратам, конкурентная среда по данному направлению в городе/районе, УТП (уникальное торговое предложение)

и иные ситуации (в т. ч. кризисные ситуации).

Все это в той или иной мере способствует развитию гостиниц, в том числе и за счет правильной организации бизнес-процессов.

Бизнес-процессы представляют собой ряд определенных, последовательных задач, которые направлены на достижение результата, имеющего определенную ценность для своего конечного потребителя. Эффективность управления такими процессами отражается в прибыли и оптимизации деятельности в подсистемах. К сожалению, проблемы в данном направлении присутствуют не только в крупных корпорациях, но и в малом бизнесе. Все они день изо дня сталкиваются с одними и теми же ситуациями, которые отличаются лишь в масштабах.

МЕТОДОЛОГИЯ

Целью настоящего исследования является выделение приоритетных бизнес-процессов в хозяйственной деятельности малых средств размещения на примере мини-пансионата «Лазурный берег», их последующая оценка и концептуализация.

В ходе исследования использовались такие методы как абстрагирование, формализация и моделирование. Теоретической базой послужили основополагающие работы зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента и гостиничного бизнеса, связанные с регламентацией бизнес-процессов: М. Хаммера и Д. Чампи [1], Д. Харрингтона, К. С. Эсселинга [2], М. Робсона и Ф. Уллаха [3], М. Л. Разу [4] и других.

Практической оценке бизнес-процессов небольших предприятий посвящены работы авторов Дубининой Н. А. [5], Барановского С. И., Толкачева М. А. [6]. Методические решения в оценке качества бизнес-процессов организации предложила Колб А. А. [7]. Анализ и способы оптимизации бизнес-процессов изложены в работах Марголина М. С., Сорокина Е. В. [8], Жирных Е. О., Ахмадуллина Р. И. [9], Кольган М. В. [10]. Особенности моделирования бизнес-процессов на предприятии в современных условиях выявлены Дадаевой Б. Ш., Магомедова М. С. [11].

Количественная оценка эффективности бизнес-процессов с помощью показателей КРП и индикаторов, которые создают неотъемлемую часть внутренних и внешних метрик бизнес-процессов, предложена в работе J. Stašák [12]. Нечётко-множественный подход для комплексной оценки бизнес-процессов предприятий предложен Кочетковой Т. С. [13]. Качественные методы оценки бизнес-процессов исследовались Красюк И. А., Цой Е. Э., Владимировой Д. С. [14].

РЕЗУЛЬТАТЫ

Одним из главных шагов в анализе бизнес-процессов и их последующем совершенствовании является выделение приоритетных процессов деятельности предприятия. Поскольку они являются приоритетными, то работа над ними даст наибольший положительный результат.

Чаще всего на практике для расстановки приоритетов приглашаются топ-менеджеры компании или ее руководящее звено. Авторы же работы «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе» М. Хаммер и Д. Чампи выделяют следующих участников для внесения изменений и определения ключевых процессов [1]:

- «лидер» – человек, который является в компании старшим руководителем. Именно он дает разрешение на те или иные изменения, а также обеспечивает мотивацию;

- «руководитель процесса» – человек, который несет ответственность за конкретный процесс и его изменение;

- «команда по управлению изменением» – это группа людей, которая должна будет провести исследование процесса, займется его изменением и внедрением в компанию новых правил;

- «организационный комитет» – состоит из старших руководителей компании, которые будут разрабатывать общую стратегию изменения процесса, также будут вести наблюдение за ходом выполнения;

- «начальник штаба» – данное лицо будет являться ответственным за разработку методов и инструментов изменений в компании, а также за достижение синергии в отдельных проектах.

В тоже время авторы книги «Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство» М. Робсон и Ф. Уллах определили иной круг лиц для выявления группы бизнес-процессов [3]:

- «владелец процесса» – человек, который займется внедрением конкретных изменений и совершенствованием эффективности процесса в целом;

- «лидер команды» – представляет собой влиятельное лицо в компании, которое займет роль лидера груп-

пы внедрения изменений;

- «коммуникатор» – наблюдатель процесса. Делает все возможное, чтобы ничто не вредило результату;

- человек, отвечающий за успешное внедрение изменений;

- «внешний консультант» – это сторонний человек, обладающий определенными знаниями (теоретическими и практическими) в данной сфере. Его задача состоит в том, чтобы донести до руководства, какие изменения необходимо внести. Если руководство одобряет их, то впоследствии консультант помогает внедрить их;

- «координатор» – лицо, которое будет отвечать за слаженную работу и обеспечит коммуникацию между всеми частями проекта.

Но, не смотря на то, кто войдет в группу по усовершенствованию, работа по определению ключевых процессов пройдет следующим образом. Каждый из присутствующих заполняет анкету (желательно) или просто озвучивает свое мнение, оценивая тот или иной процесс исходя из его степени важности и проблемности. Далее все результаты усредняются, и выводится объективный итог. Степень важности бизнес-процесса оценивается по вкладу, который он вносит в достижение целей компании, а степень проблемности отражается в ключевых показателях конкурентоспособности на рынке и показателях доходности. Стоит отметить, что для определения степени важности необходимо учитывать и потери нефинансового характера, например, моральные потери сотрудников фирмы, влекущие за собой дестабилизацию психологического климата внутри коллектива. В итоге проблемность проявляется в негативных факторах того или иного бизнес-процесса. Это не единственный метод ранжирования бизнес-процессов, есть и другие, более сложные. Но результат их не сильно отличается от того, что описан выше.

По мнению автора книги о менеджменте М. Л. Разу, наиболее приоритетными процессами в любой компании можно назвать следующие [4]:

- процессы логистики, товародвижения – отвечают за выпуск продукции и обслуживание клиентов предприятия;

- инфраструктура – отвечает за качественное поддержание работоспособности ресурсов компании (кадры, закупки и пр.);

- подготовка производства – его целью является удовлетворение конечного потребителя с точки зрения планирования деятельности, а также выведение на рынок новых товаров и услуг.

Исходя из получаемых на выходе данных, необходимо заняться оценкой важности бизнес-процессов. Можно воспользоваться принципом Парето, который гласит, что для первоочередной оптимизации нужно взять только 20% самых важных для компании бизнес-процессов. После того, как работа над первыми 20% процессов будет завершена, можно переходить к следующим.

Следующий этап по оценке важности и проблемности будет состоять из нескольких шагов. Чтобы выявить важность процессов, необходимо определить КФУ (критические факторы успеха), которые определяют конкурентные преимущества предприятия, успех/провал на рынке и влияют на доходность бизнеса. Предприятию необходимо четко понимать свой сегмент рынка, чтобы определить, что в конкурентной среде для него важно, а что нет. Их неправильное определение может повлечь за собой массу ошибок, в связи с разработкой стратегии, в том числе как итог – закрытие предприятия. Далее, на втором шаге, нужно сопоставить важность бизнес-процессов с критическими факторами успеха (КФУ). Здесь можно пойти по двум путям: определить, какие КФУ поддерживают те или иные процессы в компании, а во втором случае для каждого КФУ определяются поддерживающие их бизнес-процессы. Для того чтобы наглядно оформить полученные результаты, необходимо

воспользоваться матрицей сопоставления, которая в качестве примера приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Пример матрицы сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха*

Название бизнес-процесса	Критические факторы успеха				Степень важности (количество КФУ)
	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	
Бизнес-процесс 1	Да				1
Бизнес-процесс 2		Да		Да	2
Бизнес-процесс 3	Да	Да	Да		3
Бизнес-процесс 4					0

* [15]

Опираясь на представленную таблицу, можно сделать вывод, что для каждого из указанных в ней бизнес-процессов максимальная степень важности может достигать 4 отметок, минимальная – 0 отметок. Например, «бизнес-процесс 3» поддерживает 3 КФУ: КФУ 1, КФУ 2, КФУ 3. Это означает, что степень его важности – 3.

Рассмотрение оценки проблемности бизнес-процессов, необходимо начать с составления 5-балльной шкалы, оценивающей текущее состояние дел по отношению к желаемому и к конкурентной среде. Оценка 1 будет присваиваться тем процессам, которые не имеют проблем и считаются наиболее эффективными. Соответственно, оценка 5 будет присваиваться тем процессам, которые находятся на данный момент в неудовлетворительном состоянии со множеством проблем. Именно такие бизнес-процессы считаются наиболее проблемными. Для определения эффективности, рекомендуется воспользоваться критериями по оценке проблемности бизнес-процессов, представленными в таблице 2.

Таблица 2 - Шкала критериев по оценке проблемности бизнес-процессов*

Оценка или степень проблемности бизнес-процесса	Критерии
1	– команда считает, что данный процесс лишен дефектов (в значительной мере); – не наблюдается серьезных операционных недостатков; – было достигнуто максимальное улучшение в работе; – прогнозируются положительные изменения в будущем.
2	– ранее уже были достигнуты значительные улучшения качества данного бизнес-процесса; – прогнозируются положительные изменения в будущем.
3	– процедуры не имеют серьезных проблем на данный момент эффективны; – проводится циклическое улучшение его качества; – ранее уже были разработаны критерии отсутствия дефектов.
4	– данный процесс обладает операционными недостатками, они требуют мер для исправления; – имеющиеся недостатки возможно исправить, если проводить определенные мероприятия по улучшению бизнес-процесса.
5	– представленный бизнес-процесс является максимально неэффективным; – присутствуют серьезные недостатки, которые необходимы к корректировке; – циклические мероприятия по управлению качеством не проводятся вообще.

* [15]

Для повышения степени изученности проблемы можно провести предварительную диагностику. По каждому процессу необходимо сформулировать главные проблемы, силу проблемы. Полученные данные для наглядности вносятся в таблицу 3. Оценка также дается по 5-балльной шкале, где 1 – представляет собой наименьшее значение проблемы, 5 – наибольшее.

Таблица 3 - Оценка степени проблемности бизнес-процессов (пример)*

Название бизнес-процесса	Проблемы	Сила проблемы (шкала 1-5)	Общая проблемность (шкала 1-5)
Бизнес-процесс 1	1.		
	2.		

* [15]

В дополнение к вышеуказанным методам оценки, можно применить адаптированную «модель зрелости», которая изначально использовалась в качестве классического механизма по оценке качества предприятия [16]. В ней хорошо описываются понятие «зрелая организация» и «незрелая организация».

Признаки незрелой организации:

- отсутствие планирования (как проектного, так и долгосрочного);
- разработка и реализация продукта или услуги зависит от конкретных менеджеров, исполнителей, зависит от текущих условий;
- нет стандартизации процедур, а также документации по ним;
- результат не предопределен реальными критериями;

ми;

– стихийная выработка идей.

Признаки зрелой организации:

- все процедуры четко определены и документированы, отработан механизм по работе проектов;
- происходит постоянное совершенствование процессов;
- оценка стоимости работы, включая ее сложность, основывается исключительно на накопленном опыте;
- присутствуют стандарты на основные бизнес-процессы и процедуры;
- есть определенные правила по оформлению документации;
- технологии могут изменяться на основании проведенных методик и подходов;
- используется накопленный фирмой опыт для будущих проектов;
- происходит активное внедрение новых технологий с оценкой их эффективности.

Модель определяет пять уровней зрелости, которые можно применить к каждому бизнес-процессу в отдельности или к работе всей организации: 0 – хаотичные процессы, 1 – описанные процессы, 2 – контролируемые процессы, 3 – интегрированные процессы, 4 – оптимизированные процессы [16].

В качестве ключевых показателей результативности оценки бизнес-процессов можно выделить пять групп.

Первая группа характеризуется показателями результативности. Для каждого бизнес-процесса показатели результативности свои: для основных бизнес-процессов – это показатели дохода или показатель объема произведенной продукции, для бизнес-процессов «персонал» – показатели, связанные с текучестью персонала и пр.

Вторая группа – определяет эффективность и конкурентоспособность предприятия. Показателями будут являться стоимость процессов или величина потребляемых процессами издержек.

Третья группа – время. Конкурентоспособными бизнес-процессами являются те, которые требуют меньше времени на свое исполнение.

Четвертая группа – качество. Показатели качества можно измерить с помощью количественных показателей, например, количество брака на производстве, процент повторных клиентов и пр.

Пятая группа – степень фрагментации. Она определяет степень проблемы бизнес-процесса, ее результата, стоимости, времени и качества бизнес-процесса; является своего рода «опережающим фактором», благодаря которому можно оперативно предвидеть и устранить негативные тенденции.

Прежде чем начинать анализировать бизнес-процессы оценивать их, стоит привести описание всех процессов, которые происходят в объекте исследования [17] — хозяйственной деятельности мини-пансионата «Лазурный берег». Мини-пансионат «Лазурный берег» расположен в поселке Береговое, вблизи популярного черноморского города-курорта Феодосия. Зарегистрирована организация как ИП в июле 2015 г. Основной вид деятельности — «Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом». Детальная характеристика номерного фонда, цен, расположения представлена на официальном сайте <http://lazurnij.ru/>. Взаимодействие между подразделениями отражено на рисунке 1.

В крупных организациях можно выделить шесть процессов: основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, управление и развитие. Однако для предприятий с небольшой численностью персонала можно выделить всего четыре основные группы бизнес-процессов: основные (главная цель-прибыль), сопутствующие (те, которые обслуживают основные), управления (планирование, контроль, анализ), развитие (разработка новых продуктов).

К основным процессам можно отнести процесс реа-

лизации путевки от службы бронирования до непосредственного гостя, что служит достижению главной цели предприятия – получению прибыли. В цепочке задействованы: сотрудники службы бронирования, администратор пансионата и администратор ресторана.

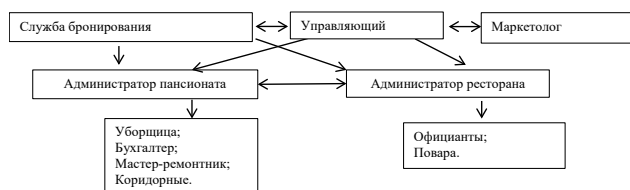


Рисунок 1 - Схема взаимодействия структурных подразделений (составлено авторами)

К сопутствующим процессам относятся те, что обслуживают основные процессы. В данном случае, это процесс обслуживания пансионата бухгалтером, мастером-ремонтником, коридорными, официантами и поварами. В цепочке также задействованы администраторы пансионата и ресторана.

К процессам управления относится работа управляющего со службой бронирования, маркетологом, администраторами пансионата и ресторана.

К процессам развития относится работа маркетолога по развитию продукта и его реализации в цепочке с управляющим.

Для подробного описания бизнес-процесса можно выбрать два способа: табличный, который считается более формальным, и текстовый. Для описания процессов мини-пансионата подойдет текстовый формат. Это поможет наглядно представить систему работы всех подразделений, зоны ответственности каждого сотрудника, «узкие» или проблемные места в работе пансионата, на которые стоит обратить внимание управляющего, облегчить процесс обучения новых сотрудников. Также, благодаря оценке занятости сотрудников, можно скорректировать нормирование рабочего времени.

Основной бизнес-процесс в мини-пансионате «Лазурный берег» (рисунок 2).

На электронную почту, сайты по бронированию отелей или на телефонный номер пансионата поступает заявка от возможного гостя. Если информации для бронирования недостаточно, то сотрудник уточняет недостающие данные. Далее происходит процесс обработки заявки. В ней должна быть следующая информация:

- дата и время заезда;
- дата и время отъезда;
- количество проживающих;
- категория номера;
- нужны ли услуги в номере;
- услуги питания;
- цена за весь период проживания;
- фамилия и инициалы того, кто будет оплачивать счет (или название фирмы);
- вид оплаты.



Рисунок - 2. Концептуальная схема основных бизнес-процессов в мини-пансионате «Лазурный берег» (составлено авторами)

После обработки заявки на электронную почту гостя приходит уведомление с просьбой подтвердить бронирование и внести предоплату.

После того, как предоплата была внесена, бронирование отображается в общей системе пансионата и ресторана.

Администратор ресторана должен ознакомиться с пожеланиями гостя по еде и учесть их в плане для кухни, который предоставляется поварам заранее. Администратор пансионата также обязан ознакомиться с новой заявкой и учесть все пожелания гостя. По приезду администратор встречает гостя за стойкой ресепшена, проводит остаток оплаты за проживание, кратко рассказывает об инфраструктуре пансионата, правилах проживания, передает ключ и просит коридорного проводить гостя до номера.

По дороге к номеру коридорный поддерживает беседу, показывает территорию, помогает донести вещи. В номере он также проводит небольшую презентацию и если гостю все понятно, то удаляется.

За механизмы управления бизнес-процессом отвечает управляющий пансионатом, а ответственным лицом по осуществлению заявки является сотрудник службы бронирования.

Сопутствующие бизнес-процессы в мини-пансионате «Лазурный берег» (рисунок 3).



Рисунок 3 - Концептуальная схема сопутствующих бизнес-процессов в мини-пансионате «Лазурный берег» (составлено авторами)

Персонал, задействованный в данной цепочке: администратор пансионата, администратор ресторана и линейный персонал: бухгалтер, мастер-ремонтник, горничная, повара и официанты. Ответственным лицом в той или иной процедуре является ее непосредственный исполнитель.

За контроль и управление процессом отвечают администраторы пансионата и ресторана.

Сопутствующие бизнес-процессы в мини-пансионате «Лазурный берег» не являются сложными. Для выполнения процесса должна возникнуть некая заявка или прямая просьба, как от гостей, так и от любого сотрудника предприятия.

Заявка или просьба может заключаться в следующих аспектах: починить сломанную вещь на территории пансионата или в номерах, вызвать горничную, чтобы убрать в номере, оплатить счета, заказать полный пансион в ресторане и пр.

Данная информация принимается администратором и передается ответственному лицу. Чаще всего, информация передается в устном виде, что не является верным. По истечении времени, когда «заявка» выполнена, ответственное лицо отчитывается администратору о проделанной работе.

Процессы управления в мини-пансионате «Лазурный берег» (рисунок 4).

Лица, задействованные в данном процессе: управляющий пансионатом, начальник службы бронирования, маркетолог, старший администратор пансионата и старший администратор ресторана. Данные лица являются, своего рода, топ-менеджментом предприятия. Именно они участвуют во всех важных процессах работы пансионата.

За контроль и управление процессом отвечает непосредственно управляющий пансионата. Ответственным

лицом в той или иной процедуре является ее непосредственный исполнитель.

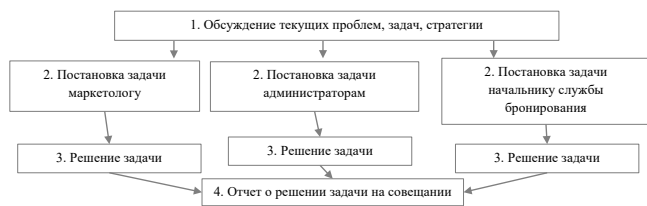


Рисунок 4 - Концептуальная схема бизнес-процессов управления в мини-пансионате «Лазурный берег» (составлено авторами)

Еженедельно управляющий пансионата собирает вышеназванных сотрудников для озвучивания текущих проблем, их обсуждения, разработки методов их устранения и дальнейшей стратегии. На совещании каждому лицу выдаются задания, которые они должны решить до следующего совещания. Решить задачу они могут как самостоятельно, так и при помощи линейного персонала. Поскольку задачи озвучиваются устно и не регламентируются в письменном виде, то на данном этапе возникает проблема с выполнением. Сотрудник может забыть о задаче или целенаправленно умолчать о ней.

Процессы развития в мини-пансионате «Лазурный берег» (рисунок 5).

В процессе развития участвуют два человека: маркетолог и управляющий пансионатом. Маркетолог несет ответственность за выполненную работу, а управляющий отвечает за контроль и управление процессом.

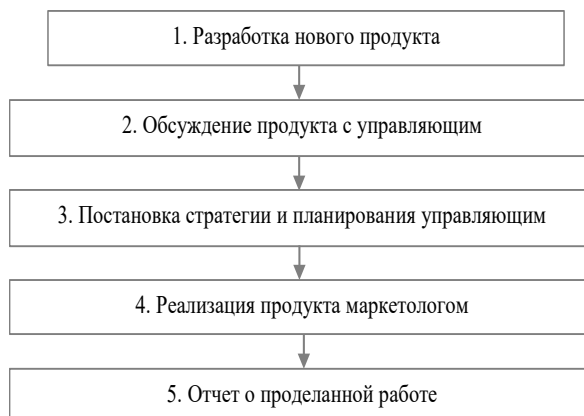


Рисунок 5 - Концептуальная схема бизнес-процессов развития в мини-пансионате «Лазурный берег» (составлено авторами)

В обязанности маркетолога на данном этапе входит разработка нового продукта (например, рекламной кампании, сайта, страницы в социальной сети и пр.). С предложением введения нового продукта он приходит к управляющему. В основном такие обсуждения проходят на совещании, в котором участвуют и другие участники (администраторы, начальник службы бронирования), не имеющие достаточных знаний и представлений по теме. Это приводит к тому, что задания в процессе развития и управления дублируются, а также появляется влияние некомпетентных лиц. Это может повлечь за собой неправильно поставленные цели, пути их решения, соответственно провал по введению нового продукта [18].

После того, как с управляющим пройдет обсуждение вопроса, постановка целей, разработка плана реализации, стратегии, маркетолог самостоятельно его реализует. В конце он составляет отчет о проделанной работе.

Теперь, когда бизнес-процессы описаны, необходимо провести их оценку. Опираясь на рассмотренную

выше процедуру, был сделан вывод о нецелесообразности проведения анкетирования участников. Такое анкетирование могло бы обозначить проблемные места бизнес-процессов. Но из-за небольшого количества управляющего персонала и их малого опыта работы, данный вариант может быть субъективным. Гораздо более объективную оценку важности даст анкетирование путем сопоставления КФУ и бизнес-процесса. Были выделены несколько КФУ, которых обсуждались совместно с маркетологом, управляющим, администратором и руководителем службы бронирования. Все данные были внесены в таблицы 4, 5.

Таблица 4 - Матрица сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха, заполненная сотрудниками мини-пансионата «Лазурный Берег» *

Сотрудник	Критические факторы успеха **						Степень важности (количество КФУ)
	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	КФУ 5	КФУ 6	
Основные бизнес-процессы - 20							
управляющий	1	1	1	0	1	1	5
администратор ресторана	0	1	1	0	0	0	2
администратор пансионата	1	1	1	0	0	0	3
служба бронирования	1	1	1	0	1	1	5
маркетолог	1	1	1	1	0	1	5
Сопутствующие бизнес-процессы - 16							
управляющий	0	1	1	0	1	1	4
администратор ресторана	0	0	1	0	1	1	3
администратор пансионата	0	0	1	0	1	1	3
служба бронирования	0	0	1	0	1	1	3
маркетолог	0	0	1	0	1	1	3
Процессы управления - 20							
управляющий	0	1	1	1	1	0	4
администратор ресторана	0	1	1	1	1	0	4
администратор пансионата	0	1	1	1	1	0	4
служба бронирования	0	1	1	1	1	0	4
маркетолог	0	1	1	1	1	0	4
Процессы развития - 27							
управляющий	1	1	1	1	1	1	6
администратор ресторана	1	1	0	1	1	1	5
администратор пансионата	1	1	0	1	1	1	5
служба бронирования	1	1	0	1	1	1	5
маркетолог	1	1	1	1	1	1	6

* Составлено авторами по материалам мини-пансионата «Лазурный берег».

* Примечание: КФУ 1 – эффективность рекламы, КФУ 2 – наличие квалифицированного персонала, КФУ 3 – эффективные коммуникации внутри команды и с гостями, КФУ 4 – наличие четких планов, КФУ 5 – документирование задач и эффективная система контроля за их исполнением, КФУ 6 – наличие необходимых технологий для достижения результата.

Таблица 5 - Оценка степени проблемности бизнес-процессов *

Основные бизнес-процессы		
проблемы	сила проблем	общая проблемность
неквалифицированный персонал	3	3
плохое взаимодействие между отделами	1	
нет универсальных сотрудников (все ложится на плечи конкретного человека, он считается незаменимым)	4	
Сопутствующие бизнес-процессы		
проблемы	сила проблем	общая проблемность
неквалифицированный персонал	4	4
плохое взаимодействие между отделами и заявками от гостей	3	
отсутствие ведения учета	5	
Бизнес-процессы управления		
проблемы	сила проблем	общая проблемность
хаотичность действий со стороны руководства	4	4
некомпетентность сотрудников в обсуждении стратегически важных вопросов	4	
нет учета выполненных задач	5	
Бизнес-процессы развития		
проблемы	сила проблем	общая проблемность
недостаточное количество квалифицированного персонала	5	4
нет поэтапного контроля над ходом работы	4	
нет анализа эффективности внедрения нового продукта	4	

* Составлено авторами по материалам мини-пансионата «Лазурный берег».

Исходя из данных (1-обозначает важность процесса), представленных в таблице 4, можно сделать вывод, что наиболее важным для персонала бизнес-процессом считается процесс развития.

Теперь необходимо определить проблемные бизнес-процессы. По шкале оценки проблемности (см. таблицы 2 и 3) была разработана таблица, которую заполнили управляющий, маркетолог, администраторы ресторана и мини-пансионата «Лазурный Берег», начальник службы бронирования. Они не только оценили силу проблемности, но и заранее обсудили конкретные проблемы, которые указаны в таблице 5. Персонал самостоятельно оценил силу проблемы каждого названного недостатка,

на основании чего они вывели общую степень проблемности бизнес-процесса. Обобщенные данные сведены в таблице 5.

ВЫВОДЫ

Таким образом, применение адаптированной «модели зрелости» для анализа бизнес-процессов позволило выделить следующие их типы у малых средств размещения:

- основные процессы – интегрируемые процессы, они определены на уровне всей организации;
- сопутствующие процессы – процессы, которые слабо контролируются. Могут быть исполнены не в срок и не качественно;
- процесс управления – процессы непредсказуемые и слабо контролируемые. Работа может быть сделана некачественно, с нарушением сроков и превышением бюджета;
- процесс развития – процессы, которые определены на уровне проектов и появляются в ответ на определенные события. Могут быть подготовлены в срок, но с возможным превышением бюджета и не достаточно качественно.

На основании имеющихся бизнес-процессов в мини-пансионате «Лазурный берег» и определения степени проблемности и важности процессов проведем анализ выявленных проблем и рассмотрим каждую проблему в рамках отдельно взятого бизнес-процесса.

Основные. Данный бизнес-процесс является наименее проблемным из всех представленных, однако следует остановиться на некоторых проблемах, которые выделяет персонал.

Проблема неквалифицированного персонала связана, в первую очередь, с тем, что сотрудники, имеющие высокую квалификацию, работают в более престижных заведениях с конкурентоспособной зарплатой. Проблемы возникают, в основном, из-за того, что они плохо понимают работу программы бронирования, и из-за несвоевременности ответов будущим гостям. Из проблемы неквалифицированного персонала вытекает еще одна – плохое взаимодействие между отделами. Зачастую сотрудники просто не понимают и не знают, как себя вести в тех или иных ситуациях во время работы. Например, гость хочет узнать меню ресторана. Вместо того чтобы рассказать о меню (оно должно быть в наличии в службе бронирования), сотрудник просит позвонить в ресторан пансионата, тем самым теряя возможного гостя.

Помимо вышеперечисленных проблем, сотрудниками предприятия была выделена проблема, что в службе бронирования нет универсальных работников, практически все на свои плечи взвалил начальник службы бронирования. В данном подразделении не придерживаются должностных обязанностей. Это вызвано тем, что не все работники оформлены официально, соответственно они не были ознакомлены с правилами.

Как отмечают Дышловой И. Н., Майданевич Ю. П. «залогом эффективной работы предприятия является персонал. Именно персонал непосредственно контактирует с потребителями и предоставляет качественные услуги. Поэтому вопросам профессиональной подготовки и обучения персонала специализированных средств размещения со стороны руководства организации должно уделяться особое внимание» [19].

Сопутствующие. Поскольку сопутствующими являются процессы, которые «обслуживают» основные, то им нужно уделять особое внимание, ведь они отражаются, в первую очередь, на мнении гостей о проживании в пансионате. Отзывы в интернете, в том числе и негативные, изученные мной в ходе написания работы, лишний раз подтверждают, что проблемы в данном процессе критичны для гостей.

Проблема неквалифицированного персонала отражается и в некачественной или несвоевременной уборке номеров и территории, несвоевременном ремонте сложного оборудования и пр. Найти действительно про-

фессиональный коллектив среди местного населения или близлежащих городов проблематично, ввиду большого разнообразия курортных объектов на черноморском побережье. Но это не значит, что данным вопросом можно не заниматься. Есть множество способов по налаживанию работы, ее упорядоченности, разработке системы мотивации – это необходимо для того, чтобы наладить процесс работы отдельно взятого звена.

Недостаточно налаженное взаимодействие между подразделениями и с гостями также влечет за собой негативные последствия для пансионата. Это могут быть негативные отзывы в интернете, «негативная» информация, которую распространяет бывший гость и пр. Данная причина вытекает из проблемы неквалифицированного персонала и перетекает в отсутствие ведения учета. Под «отсутствием ведения учета» понимается, что просьбы гостей или линейного персонала, связанные с работой и функционированием пансионата, нигде не фиксируются (ни в журнале учета, ни в какой-либо автоматизированной программе с общим доступом для всего персонала). Посредством учета администратор следил бы за ходом выполнения заявок, а линейный персонал видел бы текущие заявки, брал их в работу, а потом ставил пометку о том, что задание выполнено или на какой стадии выполнения находится заявка. Наладив цепочку «просьба-учет-выполнение», можно добиться улучшения работы данного бизнес-процесса.

Процессы управления. Поскольку за процессы управления отвечает управляющий пансионата, то в данном случае нужно в первую очередь проанализировать стиль его работы. Хаотичность его деятельности отражается в тех поручениях, которые он выдает, и действиях, которые он совершает. Управляющий зачастую не до конца понимает зону ответственности каждого из его подчиненных и как именно происходит его работа. Это связано с тем, что на предприятии нет поэтапного описания выполнения работы. Должностные инструкции присутствуют в пансионате, но они описывают лишь общие положения, а то каким образом необходимо осуществлять свою работу, какую ответственность сотрудники несут, в рамках того или иного бизнес-процесса, – нет. Из-за этого коллектив «негласно» делит обязанности между собой, что влечет непонимание управляющего кто и чем занимается. Например, по должностным инструкциям горничные должны убирать и номера, и территорию пансионата. Но на деле оказывается, что одни убирают только номера, а другие – только территорию. Также, следует принять во внимание, что зона ответственности распространяется не на отдельно взятого человека, а на сотрудника [2]. Например, в пансионате «Лазурный берег» работает 3 администратора, все они взаимозаменяемые.

Важные цели и задачи, которые ставит управляющий на совещаниях, должны выполняться либо к следующему совещанию, либо за определенный период времени. Иногда сотрудники из-за большой загрузки, забывчивости и иных причин могут забыть о поручении вовсе, точно также как и руководитель. Поэтому целесообразно вести протокол совещания, на который нужно ориентироваться на последующих встречах [15]. В протоколе будут отмечаться все задания, планы и текущие проблемы, которые надо устранить, а также краткий обзор по другим вопросам.

Некомпетентность некоторых лиц в стратегически важных вопросах, как и в ситуации с сопутствующими бизнес-процессами, может отразиться на деятельности всего предприятия [20]. Например, если задача выполнена некорректно либо цели поставлены нечетко или непонятно для сотрудника. Поэтому в данной ситуации управляющий должен выносить обсуждение стратегически важных вопросов не для всего коллектива, а ставить их конкретному человеку, в зону ответственности которого входят такие вопросы.

Из вышеописанного можно сделать вывод, что все

названные причины проблемности бизнес-процесса так или иначе связаны друг с другом. Их нужно совершенствовать в цепочке. Для этого необходимо детально описать все процессы, чтобы они стали «прозрачными» для всех, а также вести учет поставленных задач.

Процессы развития. Процессы развития являются одновременно и самыми важными процессами, и самыми проблемными. Главными лицами в них являются управляющий и маркетолог пансионата «Лазурный Берег».

«Развитие» так же, как и все остальные процессы, страдает от недостатка квалифицированного персонала. Но данную проблему легко решить путем найма фрилансеров, которыми мог бы управлять маркетолог – если речь идет о рекламе, работе с мнением гостей, сайтами и пр. Хороший и квалифицированный специалист может оказывать услуги из любой точки страны. Ему не обязательно присутствовать на объекте для работы.

Любой продукт, который выводится на рынок, нуждается в стратегии с разделением на этапы. В конце каждого этапа необходимо делать выводы о том, как проходит реализация, на их основании стратегия либо подвергается корректировкам, либо остается прежней. Для этого управляющему необходимо проводить контроль всех этапов и анализировать их вместе с маркетологом (возможно и иными сотрудниками, если это входит в их зону ответственности).

Пожалуй, самое важное – нет анализа эффективности внедрения нового продукта. Это значит, что по окончании его реализации на рынке и по истечению некоторого времени не производится анализ, и не предоставляются показатели его эффективности. Возможно, данный продукт убыточный и нуждается в доработке, либо неинтересен рынку вовсе. Стратегически важный бизнес-процесс нуждается в доработке, что, несомненно, принесет в будущем пользу.

Следующим этапом исследования будет формирование конкретных рекомендаций по организации бизнес-процессов, их регламентированию и оценке эффективности этих предложений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2006. – 288 с.
2. Харрингтон, Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. С. Эсселинг. – М.: Азбука, 2002 – 328 с.
3. Робсон, М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 224 с.
4. Рazu, М. Л. Управление программами и проектами. Модуль 8 / М. Л. Рazu – М.: Инфра-М, 2007. – 475 с.
5. Дубинина, Н. А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия / Н. А. Дубинина // вестник пермского университета. Серия: экономика. – 2016. № 2 (29). – С. 179-191. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_26374958_22820718.pdf
6. Барановский, С. И. Методика оценки эффективности бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса по оказанию услуг / С. И. Барановский, М. А. Толкачев // Вести БГПУ. Серия 2. История. Философия. Политическая наука. Социология. Экономика. Культурология. – 2018. – № 3 (97). – С. 150-153. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_37133190_73794534.pdf
7. Колб, А. А. Оценка качества бизнес-процессов организации: методические решения / А. А. Колб // известия юго-западного государственного университета. Серия: экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – Том 7. – № 4 (25). С. 296-307. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_32465572_63611581.pdf
8. Марголин, М. С. Анализ существующих способов и средств моделирования бизнес-процессов / М. С. Марголин, Е. В. Сорокин // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2016. – Т. 1 №2. – С. 22-38. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28399387_10341622.pdf
9. Жирных, Е. О. Применение современных методов и средств для оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг / Е. О. Жирных, Р. И. Ахмадуллин // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 1. URL: . – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/01/76900>.
10. Кольган, М. В. Управление бизнес-процессами предприятия на основе построения карт эффективности бизнес-процессов / М. В. Кольган // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 8-8. С. 63-67. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25024131_91608865.pdf
11. Дадаева, Б. Ш. Особенности моделирования бизнес-процес-

сов на предприятии / Б. Ш. Дадаева, М. С. Магомедова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Том: 8. – № 2 (27). – С. 233-235. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_38499906_85979745.pdf

12. Štašák, J. Key performance indicators versus business process metrics / J. Štašák // International Journal of Advanced Operations Management (IJAOM), Vol. 10, No. 2, 2018. – URL: <https://doi.org/10.1504/IJAOM.2018.093284>.

13. Кочеткова, Т. С. Комплексная оценка бизнес-процессов предприятий: нечётко-множественный подход / Т. С. Кочеткова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2016. – № 4 (48). – С. 78-83. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_28290157_91265542.pdf

14. Красюк, И. А. Качественные методы оценки бизнес-процессов / И. А. Красюк, Е. Э. Цой, Д. С. Владимиров // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №8 (34). – С. 189-194. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36929061_76443612.pdf

15. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А. А. Беляйчука, В. Г. Елифёрова ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 480 с.

16. Калинин, О. И. Оценка и управление деловой репутацией компании / О. И. Калинин – М.: Изд. дом МИСЦ, 2014 – 241 с.

17. Фокина, Н. А. Методы и средства моделирования бизнес-процессов / Н. А. Фокина // Проблемы развития финансовой системы государства в условиях глобализации : труды XXI Межрегиональной научно-практической конференции преподавателей, молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов, г. Симферополь, 21–22 марта 2019 г. / Отв. ред. : Г. Г. Ермоленко. – Армянск : Институт педагогического образования и менеджмента (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» в г. Армянске, 2019. – С. 188–189. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38229767>.

18. Высочина, М. В. Процесс принятия решений в системе бизнес-процессов организации : специфика моделирования и анализа / М. В. Высочина // Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем : сборник научных трудов XII Международной школы-симпозиума АМУР-2018, Симферополь-Судак, 14–27 сентября 2018 / Под общей ред. А. В. Сызала. – Симферополь : ИП Корниенко А. А., 2018. – С. 116–119. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38302915>.

19. Дышловой, И. Н. Тактический менеджмент в стратегическом развитии санаторно-курортного комплекса Республики Крым / И. Н. Дышловой, Ю. П. Майданевич // Научный вестник : финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 1 (46). – С. 153–162. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37380109>.

20. Ячменева, В. М. Проблемы адаптации бизнес-процессов к изменениям в организации / В. М. Ячменева, В. П. Гончарова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации : материалы XIX региональной научно-практической конференции, г. Евпатория, 01–02 декабря 2017 г. / под общ. ред. В. М. Ячменевой. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2017. – С. 116–119. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32391884>.

Статья поступила в редакцию 20.09.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020