

УДК 338.48

DOI: 10.34670/AR.2025.63.38.019

## **Интеграция современных методов управления бизнес-процессами в индустрии туризма**

**Бекетова Ольга Николаевна**

Доктор экономических наук, профессор,  
Кафедра туризма и сервиса Высшей школы управления,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: astole@yandex.ru

**Урумбаева Роза Насидулловна**

Кандидат экономических наук, преподаватель,  
Кафедра общего менеджмента,  
Университет СИНЕРГИЯ,  
125190, Российская Федерация, Москва,  
Ленинградский проспект, 80, корп. Г;  
e-mail: urumbaeva@mail.ru

**Чжоу Чао**

Аспирант,  
Высшая школа управления,  
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: 1042248085@pfur.ru

### **Аннотация**

Аннотация: авторы представили классификацию бизнес-процессов для компаний сферы туризма, таких как туроператоры, турагентства, гостиницы, экскурсионные агентства. В статье рассмотрены основные формы анализа и методы оптимизации бизнес-процессов в сфере туризма, как важные этапы повышения эффективности работы, улучшения качества обслуживания и увеличения прибыли компаний. В статье показано, что в настоящее время остаются не решенными ряд проблем, которые определяются отраслевой спецификой и встречаются в процессах выделения и описания бизнес-процессов различных компаний в сфере туризма, такие как фрагментированность бизнес-процессов и разнообразие бизнес-моделей для туроператоров, турагентств, гостиниц обусловлено разными целями, подходами, спецификой осуществляемой деятельности. В таких условиях возникает необходимость в глубоком анализе каждого сегмента туризма и его ключевых функции; различия в масштабах и уровне интеграции бизнес-моделей связаны с функционированием компаний с разными масштабами деятельности по объему, сложности, автоматизации. Такие обстоятельства затрудняют унификацию подходов к описанию процессов; разнородность клиентских сегментов для разных компаний влияет

на процессы разработки и маркетинга услуг и требует учёта специфики целевой аудитории различных клиентских сегментов и снижает возможности для стандартизации процессов. Выявления возникающие трудности в описании услуг с высокой степенью персонализации, сложности их формализации и встраивания в стандартные бизнес-процессы, такие как высокая степень зависимости от внешних факторов (экономической ситуации, природных катастроф, политической нестабильности) влияет и может существенно изменять бизнес-процессы, вызвать необходимость в описании альтернативных процессов в условиях форс-мажорных обстоятельств. Туристическая индустрия подвержена сезонным колебаниям, так бизнес-процессы в «высокий» и «низкий» сезоны могут значительно отличаться; сложность координации между партнерами часто является причиной несогласованности действий и приводит к сбоям в бизнес-процессах, возникает необходимость при описании процессов продумывать механизмы координации и контроля действий партнёров, управлять рисками; разнообразие каналов продаж (онлайн-платформы, мобильные приложения, социальные сети, физические офисы) усложняет описание процессов и их интеграцию в общую схему продаж; быстрое развитие технологий требуют соответствующей адаптации существующих процедур, постоянного обновления и внедрения новых технологий для автоматизации и улучшения качества услуг. Для преодоления перечисленных трудностей необходимо соблюдать повышенные требования гибкости и адаптивности описания процессов.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Бекетова О.Н., Урумбаева Р.Н., Чжоу Чао. Интеграция современных методов управления бизнес-процессами в индустрии туризма // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 186-196. DOI: 10.34670/AR.2025.63.38.019

#### **Ключевые слова**

Классификация бизнес-процессов для компаний сферы туризма, методы анализа бизнес-процессов в туризме, программные решения для управления бизнес-процессами в туризме, проблемы анализа бизнес-процессов туркомпаний, направления оптимизации бизнес-процессов в сфере туризма.

## **Введение**

В условиях быстроменяющегося рынка, роста конкуренции, необходимости постоянного повышения удовлетворенности клиентов, ужесточения нормативных требований и стандартов качества, повышения операционной эффективности актуальность изучения процессов выделения и анализа бизнес-процессов в сфере туризма становится всё более значимой.

Однако пока крайне редко встречаются исследования теоретических и прикладных аспектов управления бизнес-процессами в отдельных отраслях сферы услуг, в т.ч. туристской отрасли. При этом подобного рода исследования необходимы для формирования методологических и методических основ функционирования изучаемой сферы, для выработки единых подходов к содержательному наполнению понятийного аппарата, видовой и типовой классификации, и разработке рекомендаций для практического использования процессного менеджмента [Нюрнбергер и др., 2020].

## Основная часть

Выполнение функций выделения и анализа бизнес-процессов в туристических компаниях, так как этот процесс затрагивает все аспекты работы компании, может потребовать участия различных служб и структурных подразделений, где разные направления работ распределяются между специализированными отделами или выполняются отдельными сотрудниками в рамках более широких обязанностей. Отвечать за создание стратегического видения компании и координировать проекты, направленные на улучшение бизнес-процессов, могут отделы стратегического планирования и развития, проектные офисы. При этом решение задач по внедрению и поддержки информационных систем, автоматизации процессов может быть делегировано IT-службе, а ответственность за постоянный мониторинг процессов и оценку их эффективности возложена на работников аналитической службы, службы качества, HR-отдела, отдела маркетинга и продаж, службы бронирования и логистики, отдела клиентской поддержки, службы по работе с клиентами. Контроль за финансовыми потоками, как правило, осуществляет финансовая служба. Совместная работа перечисленных структурных подразделений компании направлена на повышение эффективности основных, вспомогательных, обеспечивающих и обслуживающих процессов турфирм (табл.1)

**Таблица 1 - Классификация бизнес-процессов для компаний сферы туризма, таких как туроператоры, турагентства и гостиницы, экскурсионные агентства**

| Тип компании | Бизнес-процессы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Основные показатели оценки бизнес-модели                                                                    | Методы оптимизации бизнес-модели                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Туроператоры | <b>Основные процессы</b> Разработка туров. Заключение договоров с поставщиками. Продажа туров. Организация и сопровождение туров.<br><b>Вспомогательные процессы</b> Маркетинг и продвижение. Работа с партнерами. Клиентский сервис.<br><b>Обеспечивающие процессы</b> IT автоматизация. Финансовое управление. Юридическая поддержка.<br><b>Обслуживающие процессы</b> Управление персоналом<br>Административные услуги<br>Обеспечение безопасности | Маржинальность туров<br>Процент загрузки туров<br>Доля повторных клиентов<br>Средняя стоимость бронирования | Пересмотр условий с поставщиками (отелями, транспортом).<br>Снижение издержек на организацию туров.<br>Улучшение маркетинга и продаж, анализ сезонности.<br>Диверсификация туров в непииковые периоды.<br>Улучшение качества сервиса, программы лояльности.<br>Персонализированные предложения. |
| Турагентства | <b>Основные процессы</b> Продажа туров. Обслуживание клиентов. Заключение агентских договоров. Работа с туроператорами для получения туров по агентской сети.<br><b>Вспомогательные процессы</b> Привлечение клиентов через различные рекламные каналы (онлайн и офлайн). Оценка предложений конкурентов, изучение тенденций рынка туризма. Продвижение услуг.<br><b>Обеспечивающие процессы</b> Обслуживание сайта, внед-                            | Конверсия продаж.<br>Средний чек. Стоимость привлечения клиента.<br>Процент отказов.                        | Улучшение качества обслуживания. Обучение сотрудников. Повышение эффективности маркетинговых кампаний. Продажа дополнительных услуг, создание премиальных предложений, кросс-продажи (страховка, экскурсии).<br>Снижение затрат на маркетинг за счет улучшения тарге-                           |

| Тип компании            | Бизнес-процессы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Основные показатели оценки бизнес-модели                                                                | Методы оптимизации бизнес-модели                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | рение систем бронирования, использование CRM-систем. Управление оплатами, бухгалтерский учет, расчеты с туроператорами. Оформление договоров с клиентами и туроператорами, разрешение споров. <b>Обслуживающие процессы</b> Административная поддержка. Офисное обслуживание, закупка оборудования и материалов. Обучение сотрудников. Повышение квалификации агентов, участие в тренингах от туроператоров.                                                                                                                                   |                                                                                                         | тинга, увеличение конверсии продаж, работы с постоянными клиентами. Улучшение условий для клиентов, повышение качества и точности информации о турах. Снижение рисков изменений в поездках.                                           |
| Гостиницы               | <b>Основные процессы</b> Прием и размещение гостей. Обслуживание номеров. Организация питания. Организация досуга. <b>Вспомогательные процессы</b> Продвижение гостиничных услуг через интернет, социальные сети, туроператоров. Продажа дополнительных услуг. Работа с отзывами клиентов. <b>Обеспечивающие процессы</b> Внедрение систем бронирования, управления номерами и услугами. Финансовое управление. Юридическая поддержка. <b>Обслуживающие процессы</b> Управление персоналом. Закупка товаров и услуг. Обеспечение безопасности. | Процент загрузки номеров. Средняя дневная ставка. Доход на номер. Средняя продолжительность пребывания. | Повышение гибкости цен, привлечение клиентов в непииковые сезоны, сотрудничество с туроператорами и онлайн-платформами. Повышение качества услуг, предложение пакетов услуг (включая питание и досуг).                                |
| Экскурсионные агентства | <b>Основные процессы</b> Разработка экскурсионных программ. Организация экскурсий. Продажа услуг. <b>Вспомогательные процессы</b> Маркетинг и продвижение. Работа с партнерами. Анализ рынка. <b>Обеспечивающие процессы</b> Транспортное обеспечение. Финансовое управление. IT и автоматизация. <b>Обслуживающие процессы</b> Обучение и управление персоналом. Офисная поддержка, документооборот.                                                                                                                                          | Процент выполнения экскурсионных программ. Доход на экскурсию.                                          | Улучшение планирования логистики, гибкость при изменениях расписания, координация с клиентами и поставщиками услуг. Повышение стоимости экскурсий за счет дополнительных услуг, организация эксклюзивных туров, улучшение маркетинга. |

Нами выявлены основные отраслевые особенности наиболее часто используемых форм выделения и анализа бизнес-процессов, применяемых в сфере туризма.

В процессе своей деятельности туристические компании часто используют анализ на основе целей компании (Goal-Oriented Approach). Для этого определяются ключевые цели, связанные с улучшением качества обслуживания, ростом клиентской базы. Далее выявляются процессы, поддерживающие эти цели: бронирование, организация туров, управление клиентскими

запросами. На заключительном этапе выбираются и устанавливаются ключевые показатели эффективности-KPI, анализ которых направлен на измерение выручки, процента загрузки туров или номеров, стоимости привлечения клиента, скорости обслуживания, маржинальности туров.

Функциональный анализ (Functional Analysis) структурирует и определяет бизнес-модель с помощью основных функций. На базе выделения процессов внутри каждой функции проводится анализ взаимодействия не только между функциями, должностными лицами, но и структурными подразделениями. В рамках такого анализа определяются основные этапы каждого бизнес-процесса начиная от момента создания продукта или услуги до его продажи и послепродажного обслуживания. В турагентстве функциональный анализ может состоять из этапов бронирования туров, консультации с клиентами, оформления документов, контроля качества.

Анализ на основе продуктов или услуг (Product/Service-Oriented Analysis) направлен на классификацию туристических услуг на различные виды продуктов и выделение основных из них (туристические пакеты, индивидуальные туры, экскурсионные программы). Метод предполагает выделение процессов, обеспечивающих оказание таких услуг и оценку их качества и влияния на лояльность клиентов [Левченко, Чуваткин, 2023].

Метод событий и исходов (Event-Driven Process Chain - EPC) основан на анализе цепочек событий (начиная от запроса клиента до завершения путешествия); описание последовательности действий, выявления триггеров, оценки исходов [Морозов, Морозова, 2015].

Метод интервью и опросов (Interviews and Surveys) позволяет понять как сотрудники взаимодействуют с клиентами и партнерами, собрать информацию о проблемах в процессе бронирования, обслуживания, логистики, выявить недочеты и возможности для оптимизации на основе обратной связи.

Метод прямого наблюдения (Observation) за процессами в туризме направлен на анализ работы на местах, выявление реальных действий сотрудников, возникновение отклонений от документированных процедур для устранения неэффективности.

Анализ документооборота (Document Analysis) включает оценку его эффективности и сокращение бумажной работы через автоматизацию.

Метод моделирования бизнес-процессов (Business Process Modeling) направлен на визуализацию процессов туристических компаний через диаграммы (например, BPMN), определение и описание точек взаимодействия между различными процессами, поиск узких мест в процессе обработки запросов и взаимодействия с клиентами.

Анализ «узких мест» (Bottleneck Analysis) позволяет в свою очередь определить процессы или этапы, замедляющие работу всей бизнес-модели и негативно влияющие на её производительность.

Анализ цепочки создания ценности (Value Chain Analysis) направлен на описание и оптимизацию всех этапов создания продукта или услуги, от разработки до доставки клиенту. В туристической отрасли для разных видов компаний — туроператоров, турагентств, гостиниц и экскурсионных агентств — цепочка добавленной стоимости включает множество этапов, на которых происходит добавление ценности для клиента. Определение этапов создания продукта или услуги и анализ их вклада в конечную ценность для клиента позволяет выявить неэффективные или избыточные звенья цепочки.

Классический SWOT-анализ выступает инструментом оценки сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз со стороны рынка с учётом влияния как внутренних, так и внешних факторов. На базе SWOT-анализа выделяются бизнес-процессы, которые

нуждаются в улучшении или развитии и разрабатывается стратегия по улучшению бизнес-модели компании.

Мозговой штурм (Brainstorming) с участием менеджеров, сотрудников отделов продаж, логистики и маркетинга выступает инструментом коллективного обсуждения процессов в туризме и помогает выявить неэффективные операции, сгенерировать новые идеи для улучшения услуг.

ABC-анализ основан на оценке бизнес-процессов или продуктов по их важности для компании. Деление процессов на категории А (наиболее важные), В (менее важные), С (наименее важные) помогает определить наиболее прибыльные направления и сегменты, на которых следует сосредоточить усилия.

Сравнительный анализ (бенчмаркинг) основан на сравнении собственных показателей и процессов, функциональных стратегий, технологий с процессами конкурентов, лидерами рынка с целью выявления слабых мест и возможности для улучшения.

В сфере туризма используется множество программных решений для управления бизнес-процессами (табл.2), которые помогают автоматизировать задачи бронирования, обработки данных клиентов, управления операциями и продажами, а также повышать эффективность маркетинга.

Каждая из перечисленных программ управления бизнес-процессами имеет свои особенности, их выбор зависит от масштаба компании, специализации, а также потребностей в автоматизации. Например GDS-системы, такие как Amadeus, Sabre и Travelport Galileo более функциональны, но при этом они являются более сложными и затратными программными решениями. 1С, ТурМастер, Siren-Travel и специализированные CRM системы (Travel CRM) носят более локальный характер с позиции глобального развития, являясь более доступными средствами автоматизации бизнес-процессов малого и среднего турбизнеса.

**Таблица 2 - Программные решения для управления бизнес-процессами в туризме**

| Программа                                      | Основные функции                                                                                                                                                                       | Преимущества                                                                                                                                                | Недостатки                                                                                                              |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amadeus глобальных дистрибутивных систем (GDS) | Бронирование авиабилетов, отелей, аренды автомобилей и туров. Управление расписанием рейсов. Поддержка интеграции с агентскими CRM-системами. Отчёты по продажам и статистика.         | Широкая база данных по авиаперевозчикам и отелям. Интеграция с большим количеством других туристических сервисов. Многофункциональность и масштабируемость. | Высокая стоимость использования. Сложность в обучении персонала. Необходимость стабильных интернет-соединений.          |
| Siren-Travel                                   | Ведение клиентской базы. Управление бронированием туров и услуг (авиабилеты, отели и т.д.). Финансовый учёт и генерация отчётов. Автоматическая генерация документов (счета, ваучеры). | Простота в использовании. Локализованное решение, адаптированное под российский рынок. Интеграция с популярными системами GDS (Amadeus, Galileo).           | Ограниченный набор дополнительных функций по сравнению с международными конкурентами. Требуется регулярного обновления. |
| Travelport Galileo (GDS)                       | Бронирование авиабилетов, отелей, аренды авто. Управление партнёрскими отношениями. Отчёты и аналитика по продажам.                                                                    | Широкие возможности интеграции с другими системами. Надёжная поддержка и расширенный функционал для агентств. Хорошая база поставщиков услуг.               | Сложная настройка и использование. Высокие затраты на обучение персонала.                                               |

| Программа                                      | Основные функции                                                                                                                                                                                 | Преимущества                                                                                                                                              | Недостатки                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC: Управление туристическим агентством        | Управление заказами, расчёт туров. Учёт платежей и финансовая отчетность. Управление маркетинговыми кампаниями. Ведение базы данных клиентов и партнёров.                                        | Хорошая интеграция с бухгалтерскими системами. Локализованное решение, популярное в СНГ. Гибкость настройки под различные бизнес-процессы.                | Сложности с интеграцией с международными GDS-системами. Ограниченный функционал для крупных агентств.                                                                          |
| Sabre                                          | Бронирование авиабилетов, отелей, аренды авто. Управление инвентарём туристических агентств. Интеграция с другими системами и аналитические отчёты.                                              | Мощная система бронирования с доступом к множеству туристических услуг. Хорошая поддержка глобальных агентств. Высокая надёжность и масштабируемость.     | Высокие затраты на внедрение и использование. Необходимость долгого обучения сотрудников.                                                                                      |
| TypMaster                                      | Автоматизация расчёта туров. Управление клиентами и партнёрами. Интеграция с платежными системами и финансовая отчетность. Поддержка договорной работы.                                          | Простой и понятный интерфейс. Интеграция с локальными системами. Адаптация под российский рынок.                                                          | Ограниченная поддержка международных партнёров. Меньше возможностей по сравнению с глобальными GDS.                                                                            |
| CRM-системы для туризма (например, Travel CRM) | Управление клиентскими контактами. Автоматизация взаимодействий с клиентами (расылки, напоминания). Управление заказами и бронированиями. Аналитика и отчёты по продажам и эффективности работы. | Специальная оптимизация для работы с клиентами в сфере туризма. Удобные инструменты маркетинга и продаж. Возможности для кастомизации под нужды компании. | Более ограниченный функционал для комплексного управления агентством по сравнению с GDS. Потребность в интеграции с другими системами для полноценной автоматизации процессов. |
| B2B.Ostrovok                                   | Доступ к глобальной базе отелей. Выгодные тарифы для агентств. Поддержка онлайн-оплат и автоматическое бронирование.                                                                             | Прямой доступ к большим партнёрским сетям отелей. Простой и интуитивный интерфейс. Выгодные условия сотрудничества для агентств.                          | Ограниченный набор дополнительных услуг (по сравнению с GDS). Требуется интеграция с другими системами для более широкого охвата услуг.                                        |

Общепризнано, что успешное управление процессами становится ключевым фактором успеха и роста в туризме [Корнилов, 2019]. Так, анализ данных компании Gartner Компании, позволил заключить, что участники туристического рынка, которые внедрили методы управления бизнес-процессами, смогли на 40% быстрее адаптироваться к изменениям на рынке в условиях пандемии COVID-19, снизили влияние внешних факторов на свой бизнес и быстрее восстановились после кризиса [Аналитический центр при Правительстве РФ, [www](http://www)].

Внедрение процессного подхода в деятельность Туроператора TUI Россия позволило оптимизировать взаимодействие между различными отделами, создать единое информационное пространство, сократить время обработки заявок, снизить число ошибок, улучшить качества сервиса. Значительных конкурентных преимуществ от чёткого выполнения всех процессов, в том числе управления гостиничным бизнесом, обслуживания на курорте, транспортных услуг и предоставления услуг на склонах достигла Группа компаний «Роза Хутор» (Сочи).

По данным консалтинговой компании McKinsey, туристические компании, которые проводят оптимизацию процессов с помощью анализа, могут сократить операционные расходы на 10-30% на базе автоматизации, оптимизации рабочих потоков [McKinsey, [www](http://www)].

При этом пока остаются не решенными ряд проблем, которые определяются отраслевой спецификой и встречаются в процессах выделения и описания бизнес-процессов различных компаний в сфере туризма:

- фрагментированность бизнес-процессов и разнообразие бизнес-моделей для туроператоров, турагентств, гостиниц обусловлено разными целями, подходами, спецификой осуществляемой деятельности. В таких условиях возникает необходимость в глубоком анализе каждого сегмента туризма и его ключевых функций;
- различия в масштабах и уровне интеграции бизнес-моделей связаны с функционированием компаний с разными масштабами деятельности по объему, сложности, автоматизации. Такие обстоятельства затрудняют унификацию подходов к описанию процессов [Бурлака, 2023];
- разнородность клиентских сегментов для разных компаний влияет на процессы разработки и маркетинга услуг и требует учёта специфики целевой аудитории различных клиентских сегментов и снижает возможности для стандартизации процессов. Следует отметить и возникающие трудности в описании услуг с высокой степенью персонализации, сложности их формализации и встраивания в стандартные бизнес-процессы [Никольская, Галкин, Гадимова, 2024];
- высокая степень зависимости от внешних факторов (экономической ситуации, природных катастроф, политической нестабильности) влияет и может существенно изменять бизнес-процессы, вызвать необходимость в описании альтернативных процессов в условиях форс-мажорных обстоятельств. Туристическая индустрия подвержена сезонным колебаниям, так бизнес-процессы в «высокий» и «низкий» сезоны могут значительно отличаться;
- сложность координации между партнерами часто является причиной несогласованности действий и приводит к сбоям в бизнес-процессах, возникает необходимость при описании процессов продумывать механизмы координации и контроля действий партнёров, управлять рисками;
- разнообразие каналов продаж (онлайн-платформы, мобильные приложения, социальные сети, физические офисы) усложняет описание процессов и их интеграцию в общую схему продаж;
- быстрое развитие технологий требуют соответствующей адаптации существующих процедур, постоянного обновления и внедрения новых технологий для автоматизации и улучшения качества услуг;
- сложность в стандартизации качества, связанная с выделением базовых параметров его оценки и внедрения механизмов не только мониторинга, но и обратной связи для постоянного улучшения процессов;
- существование различных нормативных требований в разных странах делает необходимым описание процессов с учетом локальных особенностей правового регулирования деятельности.

## **Заключение**

Для преодоления перечисленных трудностей необходимо соблюдать повышенные требования гибкости и адаптивности описания процессов.

Общими для оптимизации бизнес-процессов всех типов компаний в сфере туризма являются

следующие направления:

- рост автоматизации процессов, связанных с внедрением CRM-систем, систем бронирования и управления ресурсами с целью минимизации ручных операций и ошибок, автоматизации рутинных задач и улучшения взаимодействия между отделами и партнерами;
- активное использование программ обучения персонала для улучшения качества обслуживания и повышения эффективности работы;
- налаживание и использование процессов анализа данных и методов прогнозирования с целью оптимизации организации плановых работ и адаптации стратегий к меняющимся условиям внешней среды;
- повышение качества обслуживания и улучшение взаимодействия, обратной связи с клиентами [Тимиргалеева, 2022];
- оптимизация затрат путем снижения неэффективных операционных расходов, оптимизации цепочек поставок, использованием аутсорсинга-для концентрации на ключевых бизнес-процессах;
- реорганизация бизнес-процессов на базе использования Lean-методов (направлены на устранении всех видов потерь, избыточных действий, задержек), Agile-подходов (связаны с гибким управлением проектами и процессами, быстрой адаптацией к изменениям), Кайдзен – технологии (японской методологии постоянного улучшения, предполагающей перманентные небольшие изменения процессов для повышения эффективности).

## Библиография

1. Актуальные проблемы и инновационные стратегии развития сферы туризма и гостеприимства: монография /; под ред. Е. Ю. Никольской, Д. В. Галкина, Ф. К. Гадимовой, Коллектив авторов. — Москва : Русайнс, 2024. — 211 с. — ISBN 978-5-466-07537-3. — URL: <https://book.ru/book/955228> (дата обращения: 01.10.2024). — Текст : электронный.
2. Бурлака А.М. Управление бизнес-процессами в сфере туристических услуг на основе современных информационно-коммуникационных технологий//Молодой ученый. – 2023.- №2(449)-С.95-97.
3. Корнилов Н.Ю. Ссовершенствование бизнес-процессов туристского предприятия в условиях цифровизации// Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество».2019. Выпуск 4. С.85-90.
4. Левченко К.К. Роль цифровых технологий в повышении инновационной активности туристских организаций / К.К. Левченко, П.П. Чуваткин // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. № 9(2). С.42-51.
5. Морозов М.А., Морозова Н.С. Влияние мобильных приложений на развитие туристской индустрии // Вестник Национальной академии туризма. 2015. № 4 (36). С. 17–19.
6. Нюренбергер Л. Б., Щетинина Н. А., Севрюков И. Ю., Лучина Н. А., Петренко Н. Е. Управление бизнес-процессами в сфере туристских услуг: предпосылки, принципы, особенности// Инновации и инвестиции. 2020. №4. С.294-297.
7. Пандемия COVID-19 способствовала развитию TravelTech Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
8. Романова М. М., Фам Х.З. Инновационные бизнес-процессы в туризме и гостеприимстве. Электронный сборник материалов V Международной научно-практической конференции Инновации в индустрии питания и сервисе. Краснодар, 2023. С.90-93.
9. Тимиргалеева Р.Р. Моделирование и управление бизнес-процессами регионального туризма на основе современных информационно-коммуникационных технологий// Фундаментальные исследования. – 2022.-№8.- С.132-136.
10. ERP и оптимизация расходов: пять полезных практик | McKinsey

---

## **Integration of Modern Business Process Management Methods in the Tourism Industry**

**Ol'ga N. Beketova**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Department of Tourism and Service, Higher School of Management,  
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: astole@yandex.ru

**Roza N. Urumbaeva**

PhD in Economic Sciences, Lecturer,  
Department of General Management,  
Synergy University,  
125190, 80 Leningradsky ave., Building G, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: urumbaeva@mail.ru

**Zhou Chao**

Graduate Student,  
Higher School of Management,  
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 1042248085@pfur.ru

### **Abstract**

The authors present a classification of business processes for tourism companies such as tour operators, travel agencies, hotels, and excursion agencies. The article examines the main forms of analysis and methods for optimizing business processes in tourism as important stages for improving operational efficiency, service quality, and company profitability. The study demonstrates that a number of problems remain unresolved, determined by industry specifics and encountered in the processes of identifying and describing business processes of various tourism companies. These include the fragmentation of business processes and diversity of business models for tour operators, travel agencies, and hotels due to different goals, approaches, and specific activities. These conditions necessitate deep analysis of each tourism segment and its key functions. Differences in the scale and level of integration of business models are associated with companies operating at different scales in terms of volume, complexity, and automation, complicating the unification of process description approaches. Heterogeneity of customer segments for different companies affects service development and marketing processes, requires accounting for specific target audiences, and reduces opportunities for process standardization. Identified difficulties include describing highly personalized services, challenges in their formalization and integration into standard business processes, high dependence on external factors (economic situation, natural disasters, political instability) that can significantly alter business processes and necessitate describing alternative

processes under force majeure circumstances. The tourism industry is subject to seasonal fluctuations, so business processes in "high" and "low" seasons can differ significantly. Complexity in coordinating partners often leads to inconsistent actions and business process disruptions, requiring mechanisms for coordination and control of partner actions and risk management. Diversity of sales channels (online platforms, mobile applications, social networks, physical offices) complicates process description and their integration into overall sales schemes. Rapid technological development requires corresponding adaptation of existing procedures, constant updating, and implementation of new technologies for automation and service quality improvement. Overcoming these challenges requires enhanced flexibility and adaptability in process description.

### For citation

Beketova O.N., Urumbaeva R.N., Zhou Chao (2025) Integratsiya sovremennykh metodov upravleniya biznes-protsessami v industrii turizma [Integration of Modern Business Process Management Methods in the Tourism Industry]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 186-196. DOI: 10.34670/AR.2025.63.38.019

### Keywords

Business process classification for tourism companies, business process analysis methods in tourism, software solutions for business process management in tourism, business process analysis problems of tourism companies, business process optimization directions in tourism.

### References

1. Actual problems and innovative strategies for the development of tourism and hospitality: a monograph /; edited by E. Y. Nikolskaya, D. V. Galkin, F. K. Gadimova, A team of authors. — Moscow: Rusains, 2024. — 211 p. — ISBN 978-5-466-07537-3. — URL: <https://book.ru/book/955228> (date of request: 01.10.2024). — Text : electronic.
2. Burlaka A.M. Management of business processes in the field of tourist services based on modern information and communication technologies//A young scientist. — 2023.- №2(449)- Pp.95-97.
3. Komilov N.Y. Improving the business processes of a tourist enterprise in the context of digitalization// Bulletin of the Russian New University. The series "Man and Society". 2019. Issue 4. pp.85-90.
4. Levchenko K.K. The role of digital technologies in increasing the innovative activity of tourism organizations / K.K. Levchenko, P.P. Chuvatkin // Scientific result. Business and service technologies. 2023. No. 9(2). pp.42-51.
5. Morozov M.A., Morozova N.S. The influence of mobile applications on the development of the tourism industry // Bulletin of the National Academy of Tourism. 2015. No. 4 (36). pp. 17-19.
6. Nyurenberger L. B., Shchetinina N. A., Sevyukov I. Yu., Luchina N. A., Petrenko N. E. Business process management in the field of tourist services: prerequisites, principles, features// Innovation and investment. 2020. No. 4. pp.294-297.
7. The COVID-19 pandemic has contributed to the development of TravelTech Analytical Center under the Government of the Russian Federation
8. Romanova M. M., Pham H.Z. Innovative business processes in tourism and hospitality. Electronic collection of materials of the V International scientific and practical Conference Innovations in the food industry and service. Krasnodar, 2023. pp.90-93.
9. Timirgaleeva R.R. Modeling and management of business processes of regional tourism based on modern information and communication technologies// Fundamental research. — 2022.-No.8.-pp.132-136.
10. ERP and cost optimization: five useful practices | McKinsey