

**ФГБОУ ВПО  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра экономической теории и экономики АПК**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для практических занятий по решению бизнес-кейсов  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 – «Экономика» профиль  
«Экономика предприятий и организаций»

по дисциплине **«БИЗНЕС-АНАЛИЗ»**

Ставрополь 2020

Методические указания разработали

доктор экономических наук, профессор О.Н. Кусакина;  
кандидат экономических наук, доцент Г.В. Токарева;  
кандидат экономических наук, доцент Н.А. Довготько;  
кандидат экономических наук, доцент Е.В. Скиперская

Рецензент

Д. э. н., профессор Н.В. Банникова

© Ставропольский государственный аграрный университет

## Содержание

1. Цель и задачи решения бизнес-кейсов.....	4
2. Основные этапы решения бизнес-кейсов .....	5
3. Ситуации для решения.....	6
3.1. Система бизнес-процессов компании «Алые паруса» .....	6
3.2. Выбор поисковой системы.....	8
3.3. Моделирование бизнес-процесса .....	12

## 1. Цель и задачи решения бизнес-кейсов

Решение бизнес-кейсов по дисциплине «Бизнес-анализ» направлено на формирование компетенций, предусмотренных государственным образовательным стандартом по направлению 38.03.01 «Экономика»

1) оперативно

находить соответствующие решения;

2) выполнять работу по совершенствованию целей и стратегии предприятия;

3) анализировать эффективность деятельности предприятия и разрабатывать конкретные предложения по результатам исследований;

4) готовить справочно-аналитические материалы для принятия экономических и управленческих решений.

Целью проведения занятий по курсу «Бизнес-анализ» в виде бизнес-кейсов является формирование у студентов исследовательских и аналитических способностей, а также профессиональных навыков и умений в части решения проблем контроллинга бизнес-процессов предприятий туристической сферы деятельности.

Под бизнес-кейсом понимается описание конкретной ситуации, отражающей какую-либо практическую проблему, анализ и поиск решения которой позволяет развивать у студентов самостоятельность мышления, способность выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, а также аргументировано отстаивать собственную позицию.

В процессе анализа бизнес-кейсов и решения поставленных в них задач проверяется качество полученных студентами теоретических знаний и умение проводить ими исследовательскую работу, предлагать научно-обоснованное решение проблем, учитывающее интересы различных сторон. Данная форма обучения требует проявления студентами инициативы не только в процессе самостоятельного изучения практической проблемы и поиска информации, необходимой для ее анализа, но также и при работе в команде в ходе обсуждения возможных вариантов ее решения.

Знания и умения, полученные студентами в процессе решения бизнес-кейсов, могут быть использованы на последующих этапах изучения цикла экономических дисциплин, при прохождении производственной и преддипломной практик и выполнении выпускной квалификационной работы.

## 2. Основные этапы решения бизнес-кейсов

Процесс решения бизнес-кейсов можно разделить на ряд этапов. На начальном этапе, за несколько дней до обсуждения кейса на занятии, следует провести его анализ. Для этого рекомендуется придерживаться следующей последовательности выполнения работ:

1. Выпишите из теоретических разделов учебного курса ключевые идеи, соответствующие тематике кейса, что в дальнейшем позволит Вам оперировать необходимыми концептуальными и методическими подходами при его решении.

2. Проведите предварительное ознакомление с содержанием кейса для формирования общего представления о нем.

3. Ознакомьтесь с вопросами к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли суть задач, которые предстоит решить.

4. Прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Установление причины проблемы или проблем, рассматриваемых в кейсе.

6. Соотнесите выписанные ранее теоретические положения курса с теми задачами, которые Вам предлагается решить в процессе работы над кейсом.

Обсуждение кейса на занятии, проводимое на следующем после его анализа этапе, может осуществляться либо через организацию дискуссии между студентами, либо посредством индивидуального или группового опроса, в ходе которого они дают формальную устную оценку ситуации и предлагают собственные варианты решения поставленных вопросов.

Цели решения кейса считаются достигнутыми, если студентами:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, поставленных в кейсе;

- были сделаны оригинальные выводы, подтвержденные необходимой аргументацией.

### 3. Ситуация для решения

#### 3.1 Система бизнес-процессов компании «Алые паруса»

ООО «Алые Паруса» основано 25 мая 2012 года.

Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица. Предприятие создано и действует в виде общества с ограниченной ответственностью. Основным видом деятельности ООО «Алые Паруса» является оказание туристских услуг. Предприятие осуществляет учет всей своей деятельности, контроль за ходом производства продукции и услуг, ведет оперативный бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке установленном законодательством.

Как и в большинстве молодых компаний, всей деятельностью по совершенствованию бизнес-процессов на начальных этапах руководил генеральный директор, который сосредоточил в своих руках, практически, все функции управления. Такая политика управления компанией была оправдана в связи с высокой профессиональной подготовкой генерального директора, а также с точки зрения экономии ресурсов и поддержания единого и динамичного стиля развития компании. Однако, по мере роста компании, генеральным директором все больше внимания отдавалось вопросам общего управления компанией, и все меньше внимания вопросам инжинирингу бизнеса (инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями), реинжиниринга бизнес-процессов (реинжиниринг бизнес-процессов — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятий для достижения резких, скачкообразных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы).

В 2015 году компания была реструктуризирована и получила дивизионную структуру (дивизионная структура управления - структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения).

Дивизионы компании получили названия «департаментов». Во главу департаментов были назначены директора, которые вместе составляют совет директоров под руководством генерального директора.

В настоящий момент компания включает в себя следующие департаменты:

- департамент продаж;
- департамент снабжения и логистики;
- департамент кадров;
- департамент производства;
- финансовый департамент.

К сожалению, ни одно из существующих подразделений не занимается

непосредственно вопросами совершенствования бизнес-процессов на предприятии в целом.

ООО «Алые паруса» оказывает туристические услуги по основным направлениям:

- Турция: сезон с апреля по октябрь, возможность зимнего отдыха. Летом - пляжный и экскурсионный туризм, а зимой – горнолыжный.
- Греция: сезон конец марта – середина июня или начало сентября – конец октября. Экскурсионный и пляжный туризм.
- Египет: сезон длится с середины февраля до конца ноября. Пляжный, экскурсионный туризм, дайвинг.
- Кипр: длится с начала мая до конца октября. Пляжный туризм.
- Испания: сезон летнего отдыха длится с начала мая до середины октября. Экскурсионный туризм. На островах – пляжный.

Данные направления деятельности ООО «Алые паруса» подвержены сезонным колебаниям и компании следовало бы рассмотреть возможность внедрения новых маршрутов отдыха на зимний период времени.

Ценовая политика ООО «Алые паруса» рассчитана на широкий круг потребителей. Диапазон цен на предоставляемые услуги представлен в таблице 1, цена зависит от категории отеля и условий комфортности.

Таблица 1

Ценовая политика ООО «Алые паруса»

Направление пляжного туризма	Категория отеля	Цена за турпакет, USD
Турция	От 2 до 3* От 4 до 5*	От 300 - 550 От 600 - 1000
Греция	От 2 до 3* От 4 до 5*	От 300 - 800 От 650 - 960
Египет	От 2 до 3* От 4 до 5*	От 300 - 800 От 600 - 1100
Испания	От 2-до3* От4-до5*	От 700 - 1200 От 1100 - 1500
Кипр	От 2-до3* От4-до5*	От 300-800 От 800-1200

К стратегическим целям компании на среднесрочную перспективу можно отнести:

- Расширение бизнеса путем открытия новых маршрутов и центров продаж услуг компании;
- Совершенствование сервиса предоставляемых услуг;
- Дальнейшее развитие программы «Тур в кредит», как перспективного направления развития компании в данном сегменте рынка;
- Завоевание лидирующих позиций на рынке.

Необходимо составить схему основных бизнес-процессов компании ООО «Алые паруса», исходя из вышеперечисленных данных. Также выстроить

схематически взаимодействие ООО «Алые паруса» с системой документооборота «Турагент-Клиент».

### 3.2 Выбор поисковой системы для туристического агентства

#### Описание поисковой системы "TURPOISK"

TurPoisk.ru - народный поиск туров, интегрированная система выбора туров. TurPoisk предоставляет возможность осуществлять оперативный поиск информации об имеющихся турах по заданным параметрам.

turpoisk на сайте — это:

- привлечение посетителей
- на вашем сайте появляется новый сервис, расширяющий функциональные возможности вашего ресурса. Посетители полностью уверены в том, что сервис поиска предоставляется самим сайтом, так как результаты поиска выводятся на страницах вашего ресурса. Удобно
- сервис может быть расположен на любой странице сайта. На выбор вам предоставляются различные варианты интеграции. Вы просто выбираете ту, которая наиболее подходит вашему ресурсу. Например, возможно установить краткую форму с наиболее важными параметрами поиска на главной странице или создать специальный раздел на сайте. Внешний вид модулей вы можете настроить сами, а также указать желаемые параметры по умолчанию (город вылета, страна и т.п.).

Специалисты компании “ЛайтСофт” подготовят встройку в соответствии с пожеланиями клиента в течении 10 дней.

Система поиска туров TurPoisk предоставляет современному туристу возможность быстро найти актуальное предложение отдыха и приобрести этот тур в ближайшем агентстве.

Информация на сайте структурирована и представлена таким образом, что клиент без труда найдет необходимую информацию, а также узнает о новых предложениях на рынке.

База туров проекта содержит более 500 млн. предложений от 215 туроператоров по 65 направлениям с вылетами из всех крупных городов России, СНГ и стран Балтии. Удобный интерфейс системы подбора туров позволит выбрать оптимальный тур по цене-качеству.

Общие параметры Системы представлены в табл. 1.

Таблица 1

Общие параметры Системы

Количество представленных направлений (стран)	65
Количество актуальных предложений по турам в базе данных TurPoisk	больше 500 миллионов
Городов вылета	40
Количество туроператоров, публикуемых в базе	215

Пользуясь системой TurPoisk, туристы получают самую полную информацию о лучших предложениях по турам от всех туроператоров России.

В соответствующих разделах размещаются туры по интересам, советы профессионалов турбизнеса, туры с дисконтом, специальные акции турагентств и многое другое.

На проекте представлены предложения как пакетных, так и экскурсионных туров.

Пакетные туры – туры на отдых, которые, как правило, состоят из перелета, страховки, проживания в отеле, трансферов и визового обслуживания. Пакетные туры не содержат в себе экскурсий.

Экскурсионные туры, в отличие от пакетных, помимо проживания в отеле, трансфера, страховки и перелета, включают в себя также экскурсии по городам или по значимым местам. Поиск экскурсионных туров расположен в соответствующем разделе сайта.

Кроме этого, на сайте в разделе «Тематические туры» вы можете найти информацию о тематических турах и событийном туризме, такие как экстрим-туры, лечебные туры, автобусные и паломнические туры и многие другие.

В разделе собраны предложения турагентств автобусных туров и круизов, событийного и экстремального туризма, шуб-туров и шоппинг-туров, паломнических и лечебных туров, детского отдыха и туров выходного дня.

Для покупки понравившегося тура клиент может обратиться в агентство, контакты которого указаны на странице выбранного типа туров.

Туры, на которые произошло снижение цены, в разделе «Туры с дисконтом» представлены в самом удобном и наглядном виде. В разделе, помимо направления тура и отеля, представлена предыдущая цена, новая цена и процент изменения. С помощью этого модуля вы сможете легко подобрать наиболее выгодное предложение и даже узнать процент экономии.

Кроме того, можно сравнить все имеющиеся предложения, оценить размеры скидок по каждому из них и подобрать наиболее выгодное. Выбрав наиболее интересное для себя предложение, вы можете отправить заявку в ближайшее турагентство.

Цены на предложения, представленные в этом модуле, приведены на пакетные туры на двоих с двухместным размещением в отеле.

В разделе «Спецакции» вы найдете то, что заинтересует любого путешественника: уникальные цены, специальные предложения от турагентств, акции и подарки. Загляните в этот раздел, чтобы не пропустить самые интересные предложения от ведущих турагентств и туроператоров.

Туристические услуги предоставляются через туристическую компанию, в которой оформлен заказ. Цена тура может быть увеличена на величину топливного сбора и стоимость оформления визы и фиксируется в договоре с туристическим агентством.

Условия доставки документов по туру оговариваются в договоре с туристическим агентством. Стандартные условия доставки — получение в аэропорту вылета за несколько часов до вылета рейса.

Сайт [www.turpoisk.ru](http://www.turpoisk.ru) предоставляет сервис поиска и заказа туров среди

размещенных туристическими компаниями туров. Проект предоставляет лишь информационные услуги. Администрация сайта не гарантирует работоспособности сайта, актуальности найденных предложений, их наличия в момент заказа у поставщиков.

Оплата выбранного тура осуществляется в туристической компании, в которую отправлена заявка.

Страны разбиты на группы, что позволяет турагентству выбрать размещение только по тем направлениям, на которых специализуется данное агентство (табл. 2).

Таблица 2 - Стоимость размещения контактной информации на проекте «TurPoisk» в разделе «Продажа туров»  
(заполните с помощью данных сайта поисковой системы)

Группа стран	Стоимость размещения, руб.		
	1 месяц	3 месяца	6 месяцев
1. Массовые направления			
2. Средиземноморье и Черное море			
3. Азия и Африка (популярные направления)			
4. Центральная Европа			
5. Северная Европа			
6. Восточная Европа			
7. Экзотика (популярные направления)			
8. Экзотические направления			
9. Острова			
10. Америка			
11. СНГ			
12. Балтия			
13. Все страны			

Агентство имеет возможность приобрести размещение в одной или нескольких группах. В рамках оплаченного размещения агентство может отказаться от нескольких стран внутри группы.

Для каждой группы стран на одну станцию метро размещается не более двух агентств.

Для агентств Московской области, Санкт-Петербурга, и городов-миллиоников действуют следующие тарифные планы (табл. 3).

Таблица 3 - Тарифные планы для агентств Московской области, Санкт-Петербурга и городов-миллиоников

Стоимость размещения, руб.	
1 месяц	...
3 месяца	...
6 месяцев	...
12 месяцев	...

Для туристских агентств из других городов следующие тарифы (табл. 4).

Таблица 4 - Тарифные планы для туристских агентств из других городов

Население	Стоимость размещения, руб.			
	1 месяц	3 месяца	6 месяцев	12 месяцев
от 1 млн. до 500 тысяч				
от 500 тысяч до 250 тысяч				
менее 250 тысяч				

На основании вышеизложенного сделайте сравнительный анализ компонентов поисковых систем «Exat» и «TourIndex» (аналогично по 4 представленным таблицам), заключительные выводы о выборе наиболее оптимальной поисковой системы сформулируйте, представив их в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Сравнительные свойства поисковых систем

Название поисковой системы	Свойства систем	
	Преимущества	Недостатки
TourIndex		
Exat		
TurPoisk		

### 3.3 Моделирование бизнес-процесса организации тура

Основными направлениями деятельности туроператора «Hot travel» являются:

- прием и обслуживание туристов;
- оказание услуг по туризму, гостиничных, культурно-зрелищных, спортивно-оздоровительных, экскурсионных, транспортных, рекламных, сервисных и переводческих услуг;
- оформление в установленном порядке туристских или проездных документов, виз в иностранных посольствах;
- обеспечение своих клиентов авиабилетами и соответствующим трансфертом;
- размещение клиентов в гостиницах, которые располагают всеми необходимыми условиями для отдыха и работы.

К дополнительным услугам относятся:

- предоставление по просьбе клиента за минимальные тарифы любые экскурсии и развлечения, обеспечение сопровождающими и гидами;
- предоставление возможностей для проведения деловых встреч и научных конференций (в гостиницах существует конференц-залы, рассчитанные на различное количество участков, оснащенные современной аудиовизуальной аппаратурой, компьютерами, а также возможность пользоваться услугами переводчиков и секретарей);
- фирма организует для своих клиентов туристические поездки по следующим странам: Объединенные Арабские Эмираты, Италия, Кипр и т.д.;
- самые разнообразные варианты перелетов: от плановых чартерных рейсов до регулярных рейсов иностранных авиакомпаний и самолетов бизнес-авиации;
- индивидуальный подход к организации корпоративных туров и поэтапный контроль качества обслуживания поездок.

#### ХАРАКТЕРИСТИКА МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ

Офис располагается по адресу ул. Толстого 2/8. Плюсом расположения офиса является то, что это одно из центральных улиц города. Площадь офиса составляет 200 м<sup>2</sup>.

Для того чтобы быстро и качественно обслужить клиента необходимо иметь в наличии минимальный набор оргтехники, без которого на сегодняшний момент не обойтись. В офисе находится 4 компьютера с выходом в Интернет, 3 ноутбука, принтер, сканер, 4 телефона. Расчет в турагентстве может быть осуществлен как наличными средствами, так и безналичными. Для этого используется кассовый аппарат и аппарат для банковских карт.

#### СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ, ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ И ВИДЫ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Численность и структура всей компании невелика и представляет собой следующую линейную структуру управления.

Генеральный директор туристической фирмы заботится о выполнении плана реализации своего продукта, своевременном финансировании и выплатах, подготовке кадров и повышении их классификации, а так же неукоснительном выполнении планов, поставленных им перед подчиненными. Вырабатывает стратегию организации и следит за её достижением подчиненными.

Турагентство «Hot travel» возглавляет генеральный директор. Он занимается обеспечением турпродукта, организует работу всего коллектива, несет полную ответственность за состояние фирмы и ее деятельность. Генеральному директору подчиняется бухгалтер и менеджер. Менеджеру в свою очередь подчиняются секретарь и специалисты по работе с клиентами и организаторы туров.

Менеджер выполняет функции управляющего в его отсутствие, занимается работой с клиентами, а так же осуществляет непосредственное выполнение основных задач стоящих перед руководством:

1. Организует сотрудников к способности совместно действовать.
2. Придает усилиям сотрудников эффективность и сглаживает присущие им слабости.
3. Спланирует сотрудников вокруг общей цели (стратегии предприятия).
4. Создает атмосферу самоудовлетворения от своей деятельности, а так же значимость своего участия в достижении общих целей.
5. Улучшает профессиональную подготовку сотрудников, создает возможность для карьерного роста.

Должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера. Назначение работника на должность, его увольнение, а так же изменение условий труда производится приказом директора. Менеджер подчиняется непосредственно управляющему туристического агентства. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее или среднее специальное образование. Менеджер должен обладать знаниями:

- технологии организации продаж путевок;
- основ управления персоналом;
- форм и методов профессионального обучения;
- организационной структуры компании, филиала, специализации и перспектив ее развития, кадровой политики и стратегии предприятия.

Менеджер должен обладать навыками:

- профессионального составления индивидуальных операционных планов и отчетной документации;
- организация и проведения различных форм обучения;
- осуществления контроля.

Бухгалтер осуществляет расчет прибыли турфирмы, заработной платы рабочих, обеспечивает бухгалтерский учёт и отчетность.

Следующим и замыкающим уровнем, является рабочий состав, состоящий из секретаря, специалиста по работе с клиентами и организаторов,

который непосредственно выполняют все планы поставленные организацией. Их функции достаточно широко предоставлены их должностными обязанностями.

1. Поиск клиентов
2. Ведение переговоров с клиентами
3. Прием заказов от клиентов
4. Заключение договор с клиентами
5. Дальнейшее ведение заказа до момента выполнения

## ОПИСАНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ТУРА

Бизнес процесс организации тура в турагентстве «Hot travel» происходит по следующей схеме:

1. Поиск клиентов. Встреча с клиентом, выявление его пожеланий. Задача специалистов по работе с клиентами, менеджера.

Процесс поиска клиентов один из самых важных и значимых этапов в работе турфирмы. Привлечение внимания, как правило, осуществляется за счёт рекламирования услуг и предложений турфирмы. Однако, возможны и другие пути: рассылка информации по запросам, привлечение клиентов на тематических семинарах, выставках и прочих культурных мероприятия, личный контакт. Последний тип поиска клиента достаточно сложен, но при грамотном подходе даёт хороший результат. Специалист по работе с клиентами прозванивает потенциальных клиентов, интересуясь их мнением и планами на отдых. Идеальный вариант – когда человек уже придумал, что ему нужно от отдыха, а тур и туроператора не выбрал. Консультант расскажет о предлагаемых фирмой туров, укажет достоинства фирмы, почему клиенту выгодно обратиться именно в эту компанию. Часто встречаются колеблющиеся потребители. К таким нужно проявить тонкий подход, посоветовать, возможно, уговорить. Но ни в коем случае нельзя навязывать свои услуги. Это скажется как на имидже фирмы. Отказавший раз может и передумать, но если клиент отказался несколько раз подряд – скорее всего это означает, что он не нуждается в данном виде услуг, и лучше ему не надоедать. Этот способ хорош как для поиска новых клиентов, так и при работе с постоянными.

*На этом этапе необходимо с точки зрения формулирования бизнес-процессов произвести следующие шаги (...дайте подробное описание).*

2. Одновременно начинается два действия. Задача организаторов:

- Бронирование полёта;
- Бронирование номера в отеле.

Бронирование - предварительное закрепление за определенным туристом или пассажиром мест в отелях или на транспортных средствах, билетов в культурно-зрелищные учреждения на определенную дату. За этап бронирования отвечают организаторы туроператора «Hot travel» .

Каналами для подачи заявок на бронирование являются:

- Телефон;

- Факс;
- Интернет-бронирование;

Телефон. Заявки на бронирование номеров по телефону приходят от организаторов. Такой тип бронирования относится к негарантированному.

Факс. Письма-заявки, приходящие по факсу и содержащие запросы о бронировании мест и номеров в отеле, обычно приходят от компаний, организаций, фирм или туристических агентств, которые сотрудничают с данным отелем. Письма-заявки присылаются на фирменных бланках, в которых должны быть реквизиты компаний, номер контактного телефона и факса, обязательно должна присутствовать печать организации и подпись ответственного лица, направляющего данную заявку в гостиницу. В письме-заявке, кроме просьбы забронировать номер или место для указанного человека или группы людей, должна присутствовать информация о сроках размещения, форме оплаты за проживание и другое.

Интернет-бронирование. На современном рынке гостиничных услуг Интернет-бронирование наиболее распространенный и перспективный способ бронирования гостиничных номеров. Интернет предоставляет клиенту возможность выбирать гостиницу, получить информацию о стоимости номера, услугах гостиницы, увидеть выбранный им номер и т. п. При работе с Интернетом клиент может задавать параметры поиска гостиницы. Гостиницы в системе Интернета имеют не только возможность рекламировать свои услуги, но и поддерживать связь со своими постоянными клиентами через электронную почту, предлагая им всевозможные скидки и разнообразные льготы.

Существует несколько видов бронирования:

- 1) гарантированное бронирование;
- 2) негарантированное бронирование;
- 3) сверхбронирование.

Гарантированное бронирование (Guaranteed reservation)- резервирование со специальным регистрируемым подтверждением отеля о том, что он гарантирует клиенту получение заказанного им номера и в необходимое ему время. Клиент, в свою очередь, гарантирует оплатить номер, даже если он не сможет им воспользоваться в случае заявки. Оплата за неиспользованный номер изымается с клиента, если он не смог вовремя аннулировать заказ на размещение в гостинице. В случае, когда гость заблаговременно не предупредил гостиницу об отказе от поселения в указанное время, гостиница имеет право применить штрафные санкции к гостю, тем самым, застраховав себя от неполучения запланированных доходов.

Негарантированное бронирование (Non Guaranteed reservation). Этот тип бронирования не гарантирует, что гость получит номер, а гостиница, в случае неявки гостя, оплату за забронированный номер. Если гость не прибыл до указанного срока, отель несет убытки и поэтому выставляет уже забронированный номер на продажу как свободный. Если гость прибыл после наступления часа аннуляции (обычно 18 часов), то гостиница имеет право предоставить гостю любой другой свободный номер.

Сверхбронирование (Overbooking), или перерезервирование -

маркетинговая политика гостиницы, когда бронирование мест в гостинице производится сверх имеющихся в наличии, другими словами, - бронирование номеров без наличия реально свободных мест. Несмотря на то, что законодательства ряда зарубежных стран содержат строгие нормы ответственности за отказ в предоставлении уже подтвержденного бронирования (так, законодательство штата Флорида в случае Overbooking обязывает гостиницу найти альтернативное размещение, вернуть задаток за бронирование и уплатить штрафы в размере 500 долларов за каждого гостя, не получившего необходимые гостиничные услуги), гостиницы, тем не менее, идут на риск, из собственного опыта зная примерный уровень последующих неизбежных отказов от бронирования, приводящих спрос на гостиничные номера и их предложение к равновесию. Перед руководством стоит постоянная проблема: что лучше - пойти на риск двойного бронирования или остаться с непроданными номерами? И то и другое создает свои проблемы, так как в первом случае гостиница вынуждена платить неустойку за отказ в уже подтвержденном бронировании, а во втором упускает свои возможности получить максимальную прибыль.

*На этом этапе необходимо с точки зрения формулирования бизнес-процессов произвести следующие шаги (...дайте подробное описание).*

3. Бронирование полёта. Задача организаторов турфирмы. При бронировании полёта происходит запрос о бронировании в авиакассе. Ожидается обратный ответ от авиакассы. В случае негативного ответа (нет свободных мест на запрашиваемую дату, нет соответствующих рейсов) происходит отмена брони полёта в данной авиакассе и происходит связь со следующей. Данная задача является компенсационной. Т.е. последовательность выполняемых действий обязательно должна быть окончена – авиабилет забронирован.

4. Бронирование номера в отеле. Задача организаторов турфирмы. При бронировании номера происходит запрос о бронировании в гостиницу, с помощью телефонного канала подачи заявок. В случае негативного ответа (нет свободных мест на запрашиваемую дату) происходит отмена брони в данной гостинице. Происходит поиск другой гостиницы и задача повторяется до того момента пока не произойдёт бронирование (т.к. данная задача является компенсационной).

5. Подтверждение бронирования. Задача организатора турфирмы и специалиста по работе с клиентами. После положительного завершения задач бронирования происходит связь с клиентом. Ему предоставляется информация об успешном бронировании. Также, при необходимости, совершается подтверждение брони в авиакассе и отеле.

6. При совершении подпроцесса бронирования возможно возникновение события типа «отмена». Т.е. произошла какая-либо ошибка. на одном из этапов выполнения задач. Ошибки могут быть следующего характера: не смотря на компенсационности задач их невозможно выполнить, в следствии стихийного бедствия или экстренной ситуации в стране, в которую запланирован тур. Если

произошла ошибка выполняется алгоритм действий описанный ниже.

7. Сообщение о неудаче бронирования. Задача специалиста по работе с клиентами. После возникновения события типа «отмена» специалист по работе с клиентами сообщает клиенту о невозможности предоставления тура. Бизнес процесс заканчивается.

8. Оплата тура. Задача специалиста по работе с клиентом и бухгалтера.

*На этом этапе необходимо с точки зрения формулирования бизнес-процессов произвести следующие шаги (...дайте подробное описание).*

9. Выдача путёвки. Задача специалиста по работе с клиентами. После завершения этого действия бизнес процесс окончен. Турист получает на руки следующий пакет документов:

- Авиабилет;
- Туристический ваучер;
- Страховой полис.

Туристический ваучер - документом, который устанавливает право [туриста](#) на получение услуг ([гостиница](#), питание и др.), входящих в состав оплаченного тура. Данный ваучер выписывается на бумаге с печатью. Ваучер состоит из трёх одинаковых купонов, которые турист должен предоставить в следующих местах:

1) На стойки приёма в аэропорту по прилёту в страну отдыха, где его обменивают на номер автобуса или машины. для переезда из аэропорта в отель.

2) На стойке регистрации при заселении в отель, где его обменивают на ключ от номера. При выезде из отеля купон отдаётся трансфермену, который приедет за туристами и будет и будет сопровождать их от отеля в аэропорт.

3) Третий экземпляр остаётся у туриста.

Ваучер выбрасывать нельзя, иначе турист может остаться без каких-либо услуг на отдыхе. Ваучер выписывается на основе данных о заявке:

фамилии, имени, и даты рождений. Написание должно совпадать с написанием в заграничном паспорте.

Применяются следующие сокращения:

MR или MRS - взрослый, CHD - ребенок до 12 лет, INF - ребенок до 2-х лет;

Страну, отель, тип номера;

Приезд (= дата приезда в отель), отъезд (= дата отъезда из отеля);

Пансион (= питание в отеле), тип проживания (= тип номер в отеле);

Номер ваучера, номер заявки;

Отлет (= номер рейса, на котором туристы прилетают в страну);

Прилет (= номер обратного рейса);

Заезд (= тип трансфера аэропорт-отель).

Применяются следующие сокращения: G - групповой трансфер на автобусе по маршруту;

I - индивидуальный трансфер на мини-автобусе или автобусе в отель;

VIP - трансфер на выбранном типе автомобиля только для туристов в заявке в отель;

Выезд - тип трансфера отель-аэропорт.

Примечания - если в заявке были подтверждены какие-либо особые условия или пожелания, они будут описаны в ваучере).

В ваучере обязательно указываются контактные телефоны для экстренной связи в стране пребывания.

*На этом этапе необходимо с точки зрения формулирования бизнес-процессов произвести следующие шаги (...дайте подробное описание).*

***Завершающий этап: сформируйте графическую модель бизнес-процесса «Организации тура», с учетом всех вышеизложенных шагов.***

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть «Интернет»), необходимых для выполнения бизнес-кейсов:**

1. Анализ бизнес-процессов: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/analiz-biznes-processov.html>
2. В. Репин. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление: <http://www.ib.rus.ec/b/407569/read>
3. Методики анализа бизнес-процессов: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/bp.shtml>
4. Модели бизнес-процессов предприятия: <http://www.businessstudio.ru/procedures/models>
5. Процессный подход: инструкция по применению: [http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashih-ekspertov/stati-nashih-ekspertov\\_66.html](http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashih-ekspertov/stati-nashih-ekspertov_66.html)
6. Процессный подход в управлении: <http://www.quality.eup.ru/DOCUM2>
7. Реинжиниринг бизнес-процессов: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>
8. Управление бизнес-процессами: <http://www.bpm.siteedit.ru/page52>
9. Управление бизнес-процессами: принципы и компромиссы: <http://www.topsbi.ru/default.asp?artID=1574>
10. **Основы бизнес-анализа** <https://iiba.ru/sitemap-iiba-babok/>