



РУДН



ИНСТИТУТ
ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА
И ТУРИЗМА

В. Дихтяр

БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

*для бакалавров по направлениям
43.03.01 – сервис, 43.03.02 – туризм, 43.03.03 – гостиничное дело*

Раздел 1. Управление и бизнес-процессы в индустрии гостеприимства

*Тема 1-4. Бизнес-процессы и основные концепции их улучшения.
Подходы к моделированию бизнес-процессов*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Проблемы функционального управления и бизнес-процессы.
2. Систематизация процессов: общая схема, границы процессов, идентификация основных и вспомогательных процессов.
3. Преимущества управления процессами.
Современные подходы к улучшению бизнес-процессов.

ПРОЦЕДУРНАЯ МОДЕЛЬ СОЗДАНИЯ СТРУКТУРЫ (ПРОЦЕССА)

Structure follows strategy

D реорганизации всей Φ

\Rightarrow (\mathcal{S} -вопросы и G) = часть D

\Rightarrow формирование макро $\hat{S}(P)$ должно соответствовать \mathcal{S} (Φ)

формирование \mathcal{S} реорганизации P

\Rightarrow \bar{O} -я макро \hat{S}

+ детализация (основные и вспомогательные P ,
представление в графической форме)

\Rightarrow $\uparrow E$ (\check{C}) в рамках D

STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY

D реорганизации всей Φ

\Rightarrow (\mathcal{S} -вопросы и G) = часть D

\Rightarrow формирование макро $\hat{S}(P)$ должно

соответствовать $\mathcal{S}(\Phi)$ [CHANDLER, 1962]

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

- До 80-х гг. μ -ориентированный подход
(*market based view*)
- 90-е гг. \dot{R} -ориентированный подход
(*resource based view*)

(сначала считалось, что они антагонистичны)

РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ПРОЦЕССОВ



ОГРАНИЧЕНИЯ

$D(\Delta\Delta) \Rightarrow !! \beta$ уже из $\exists D \Rightarrow \downarrow$ реальных возможностей)

β_F
 $\downarrow \pi_o$, убытки $\Rightarrow \beta$ (возможностей для \tilde{I} в \perp концепции)

β_τ

- зависимость Φ от существующих технических инфра \hat{S}
- адаптация требует t (особенно для тяжелой промышленности)

ПАРТНЕРСКИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

{ Φ } из цепочки создания стоимости \Rightarrow ориентация на партнеров

- 1. поставщики A автомобильного концерна Φ
- 2. в пределах Φ единые нормативы (my SAP ERP для бухгалтерского учета..) □

АКЦИОНЕРЫ, ПРАВО

Требования акционеров:

- наблюдательный совет и инвесторы \tilde{I}
- пути развития Φ или запрет некоторых направлений деятельности

Трудовое право:

- обязательства перед ν
- соблюдение требований трудового законодательства

ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ

Конфликты между G личными и $G(\Phi)$

$\Rightarrow \dot{Z} D (\Delta\Delta) \Rightarrow$ поиск стимулов

Нематериальные могут значить больше, чем материальное вознаграждение

- интересный круг задач, самореализация, признание со стороны коллег, упорядоченный рабочий день .. □

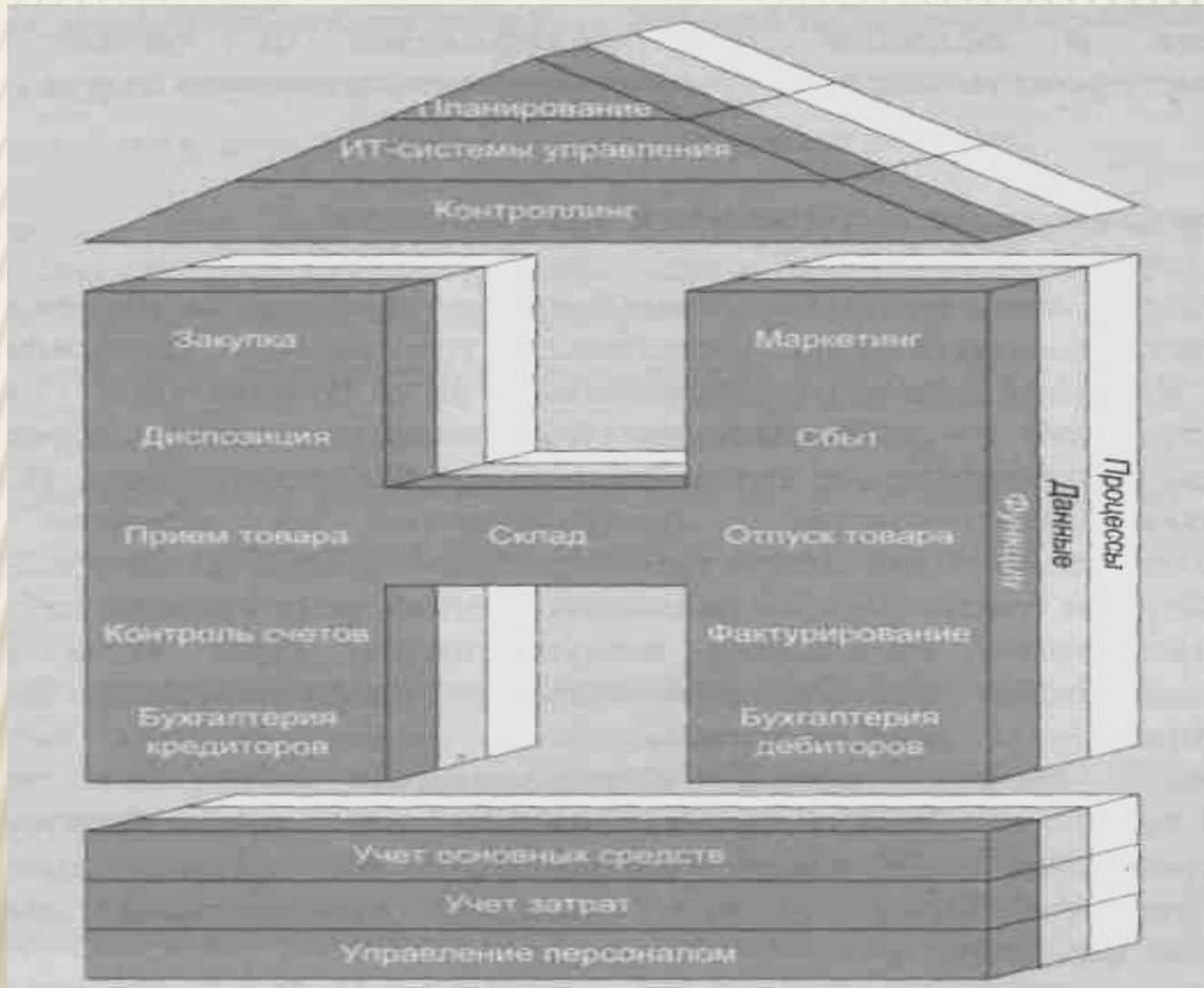
ЦЕЛЬ СИСТЕМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

$$\hat{S}(P) = S + \check{S}(P)$$

[систематизирующая схема P]

- много P (в ∇ относительно короткий T)
 - разные уровни иерархии + различные R
- ⇒ необходимость общего контекста + наглядная навигация $P_i \rightarrow P_j$

ПРИМЕР



ПРИМЕР

ζ : классифицировать и упорядочить большое количество эталонных θ, f, \check{D} , типичных для Φ

купля \rightarrow склад \rightarrow продажа

\downarrow

$B(A)$

\downarrow

$B(\xi)$

\Rightarrow формирование единой системы терминов и понятий
+ план новой орг. \hat{S}

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

- Φ = совокупность СБЕ
- рассматривается только один аспект глобальной y
- развитие \dot{h} или территориальная экспансия
- \uparrow потенциал взаимодействия СБЕ (радикальные N , уникальные \dot{h})
 \Rightarrow управление ключевыми компетенциями

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

≡ целенаправленная интеграция τ + навыков $\nu \Rightarrow$
разрабатывать, производить и сбывать \dot{h} (без
возможности копирования Ψ)

Критерии:

- создание пользы для ξ
- возможность выделиться среди Ψ
- переносимость на другие \dot{h}
- продолжительность существования

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

- 1) разграничение СБЕ и ключевых компетенций
- 2) абстрактное рассмотрение \mathcal{P} (ключевых компетенций)
- 3) \mathcal{P} = черный ящик; внимание на разграничения
- 4) \mathcal{R} : предшественник - последователь

ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

- \mathcal{S} -значение
- непосредственная связь с ключевыми компетенциями
- предпосылка дифференциации \dot{h}
- ориентация на ξ и непосредственная связь с μ (исключение: ориентация на другие основные \mathcal{P})
- создание воспринимаемой ξ пользы
- сложность имитации со стороны Ψ

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

- обеспечение функциональности основных R
- предоставление \dot{R} для основных R
- ориентация на внутренних ξ
- выполнение задач, не связанных с созданием воспринимаемой внешними ξ пользы
- возможность аутсорсинга

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

инноваторский творческий акт «more art than science»: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- терминологии
- предназначения ***P***
- границ
- связей
- графического представления

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАЧАЛА И КОНЦА ПРОЦЕССА

$\Phi \equiv \{P \text{ и суб}P\} \Rightarrow$ необходимость \dot{M} :

Границы $P \equiv$ точки b_i , в которых P

- начинается $b_0: t_0(P)$
- и заканчивается $b_1: t_1(P)$
- $\forall b_{ij}$ соприкасается с другими $\{P_j\}$

ПРИМЕР

- ***Р*** (поездка за границу):
 - где начинается ***Р***: в аэропорту или в ***ТФ***?
 - покупка тура: отдельный ***Р*** или суб***Р***?
 - когда заканчивается ***Р***: по возвращении домой или при выплате окончательной суммы? □

ОШИБКА КОМАНД РЕИНЖИНИРИНГА

- определяют \mathcal{P} слишком узко
- видят \mathcal{P} внутри отдела, а не \mathcal{P} , выходящий за границы отделов
- !! Стадии \mathcal{P} часто выпадают из поля зрения команды $\bar{\mathcal{E}}$, так как происходят в других подразделениях Φ
- \mathcal{P} следует описывать широко и охватывать все необходимые отделы, так как многие \mathcal{G} достигаются благодаря разрешению $\dot{\mathcal{Z}}$, возникающих при передаче $\dot{\mathcal{W}}$ из отдела в отдел

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕРХНЕЙ И НИЖНЕЙ ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА

- Верхняя граница \equiv точка: выходы других \mathcal{P} стыкуются с данным
- Пример с отпуском: покупка одежды – отдельный \mathcal{P} , выход которого стыкуется с входом \mathcal{P} (поездки во время отпуска) □
- Нижняя граница \equiv точка, в которой выход \mathcal{P} служит входом в другие \mathcal{P}
- Фото пленки можно рассматривать в качестве выхода \mathcal{P} , который используется как вход отдельного \mathcal{P} получения фотографий об отпуске □

ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА*

≡ точки, где входы и выходы входят и выходят из \mathcal{P}

Входы:

- первичные ≡ требуемые для начала \mathcal{P}
- вторичные ≡ входят в \mathcal{P} через верхнюю границу

Выходы:

- первичные ≡ те, для получения которых и существует \mathcal{P} и которые предназначены его главным ξ
- вторичные ≡ побочные $\dot{h}(\mathcal{P})$: получаются в результате выполнения этапов \mathcal{P} , но не являются причиной его существования

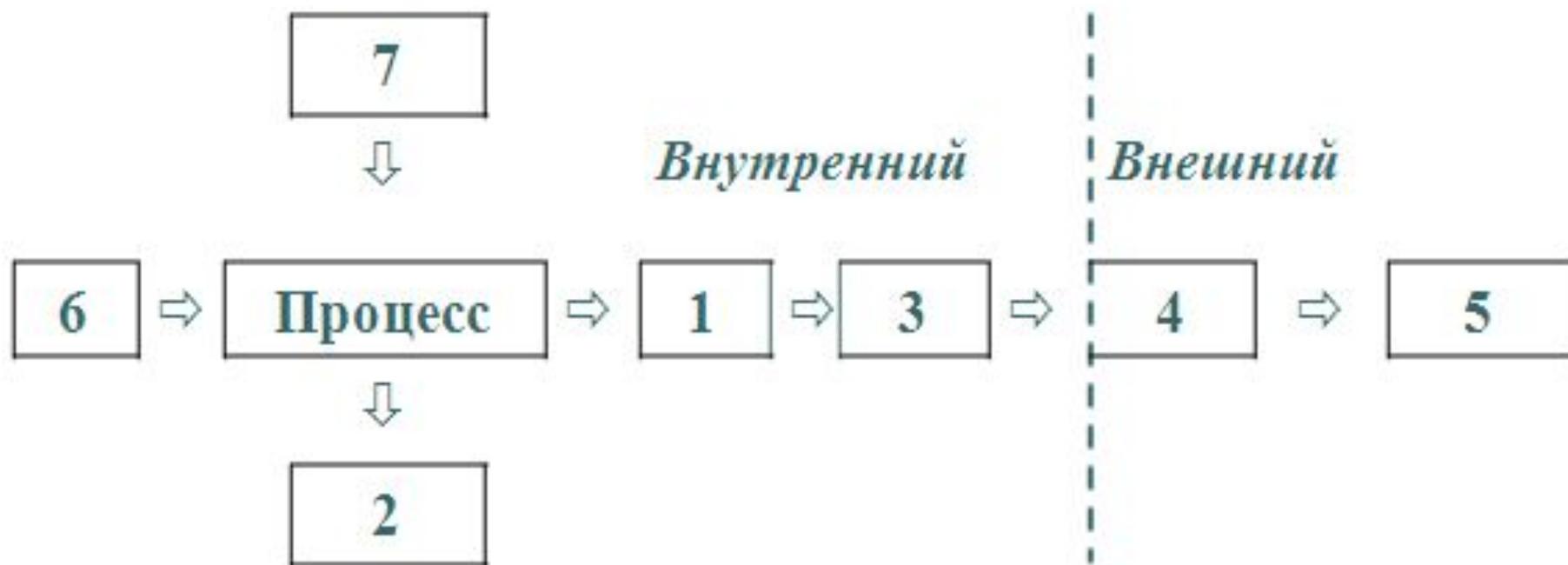
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКОВ И КЛИЕНТОВ

- КТО ОНИ И КАКОВЫ ИХ ТРЕБОВАНИЯ (НЕ ВСЕГДА ОЧЕВИДНО)
- ***P*** производства молочных ***h***: главный **ξ**
- ? отдел продаж и дистрибуции
- ? супермаркет, который получает и продает ***h***
- ? ***Ч***, который покупает эти ***h*** □

ЦЕЛЬ (ПРОЦЕСС) – УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТОВ

1. первичные ξ : получают первичный выход
 2. вторичные ξ : вне \mathcal{P} и получают вторичные выходы
 3. косвенные ξ : не получают первичный выход, но являются следующими в цепочке, поздний по времени выход отразится на них
 4. внешние ξ : вне Φ , которые получают выход \mathcal{P} (дистрибьюторы, агенты, другие Φ ..)
 5. ξ
- !! Ресторан: первичный ξ = внешний ξ ..
(пересекаются)

ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА



1 и 2 – первичный и вторичный ξ ; 3 – косвенный ξ ;
4 – внешний ξ ; 5 – ξ ; 6 и 7 - первичный и вторичный Λ