



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  $\Phi$

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

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

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  $\Phi$

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

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

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

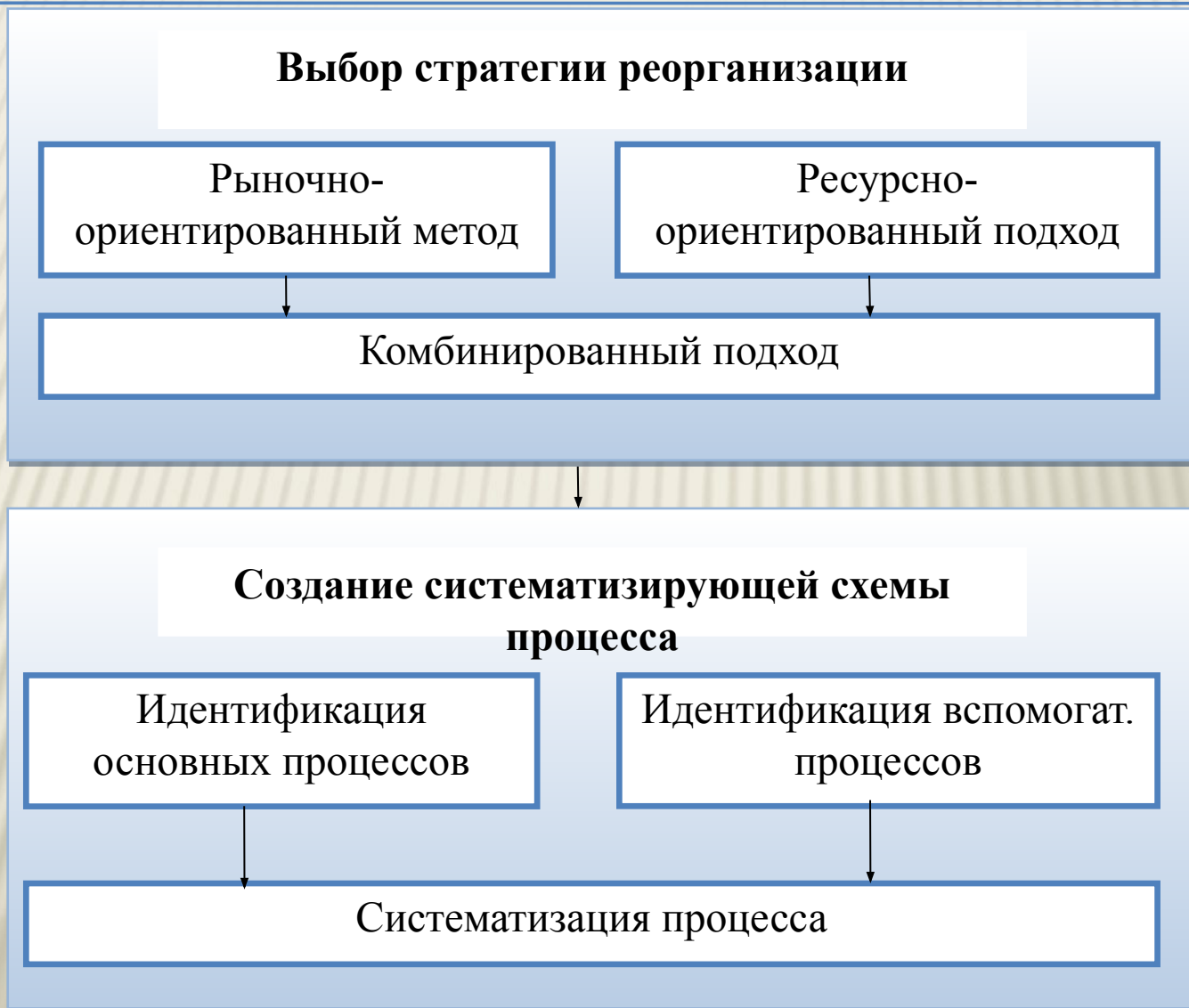
# ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

---

- До 80-х гг.  $\mu$ -ориентированный подход  
(*market based view*)
- 90-е гг.  $R$ -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)

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

$\beta_\tau$

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

# ПАРТНЕРСКИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

---

{ $\Phi$ } из цепочки создания стоимости  $\Rightarrow$  ориентация на партнеров

- 1. поставщики  $A$  автомобильного концерна  $\Phi$
- 2. в пределах  $\Phi$  единые нормативы (ту SAP ERP для бухгалтерского учета..) □



# АКЦИОНЕРЫ, ПРАВО

---

## *Требования акционеров:*

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

## *Трудовое право:*

- обязательства перед  $\nu$
- 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 .. □

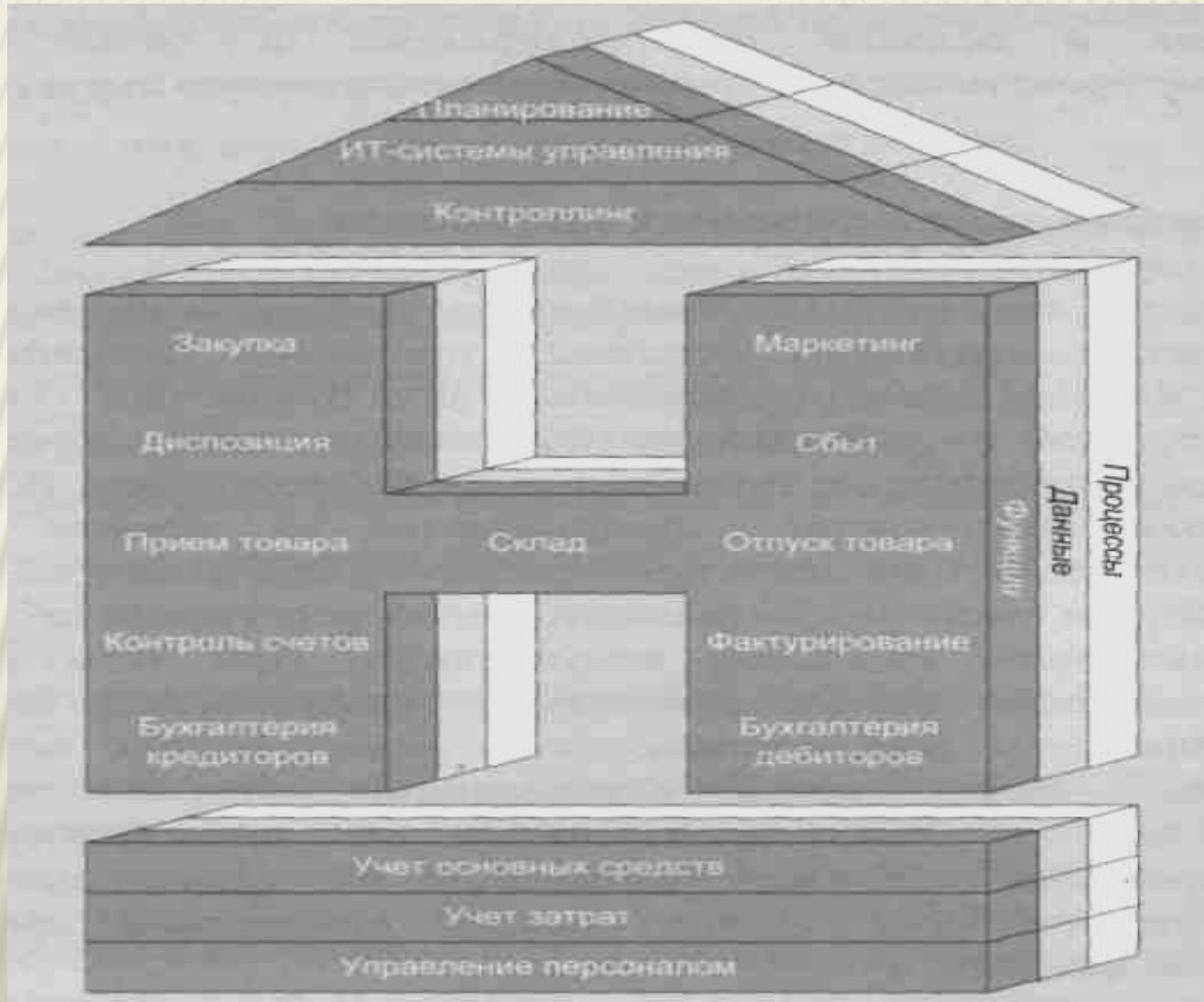
# ЦЕЛЬ СИСТЕМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

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

[систематизирующая схема  $P$ ]

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

# ПРИМЕР



# ПРИМЕР

---

$\zeta$ : классифицировать и упорядочить большое количество эталонных  $\theta, f, \check{D}$ , типичных для  $\Phi$

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

---

- $\Phi$  = 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  $\tau$  + навыков  $\nu \Rightarrow$   
разрабатывать, производить и сбывать  $\dot{h}$  (без  
возможности копирования  $\Psi$ )

Критерии:

- создание пользы для  $\xi$
- возможность выделиться среди  $\Psi$
- 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  $\xi$  и непосредственная связь с  $\mu$  (исключение: ориентация на другие основные  $\mathcal{P}$ )
- создание воспринимаемой  $\xi$  пользы
- сложность имитации со стороны  $\Psi$

# ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ

---

- обеспечение функциональности основных  $R$
- предоставление  $\dot{R}$  для основных  $R$
- ориентация на внутренних  $\xi$
- выполнение задач, не связанных с созданием воспринимаемой внешними  $\xi$  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  $\Phi$
- $\mathcal{P}$  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  $\xi$
- вторичные ≡ побочные  $\dot{h}(\mathcal{P})$ : получаются в результате выполнения этапов  $\mathcal{P}$ , но не являются причиной его существования



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКОВ И КЛИЕНТОВ

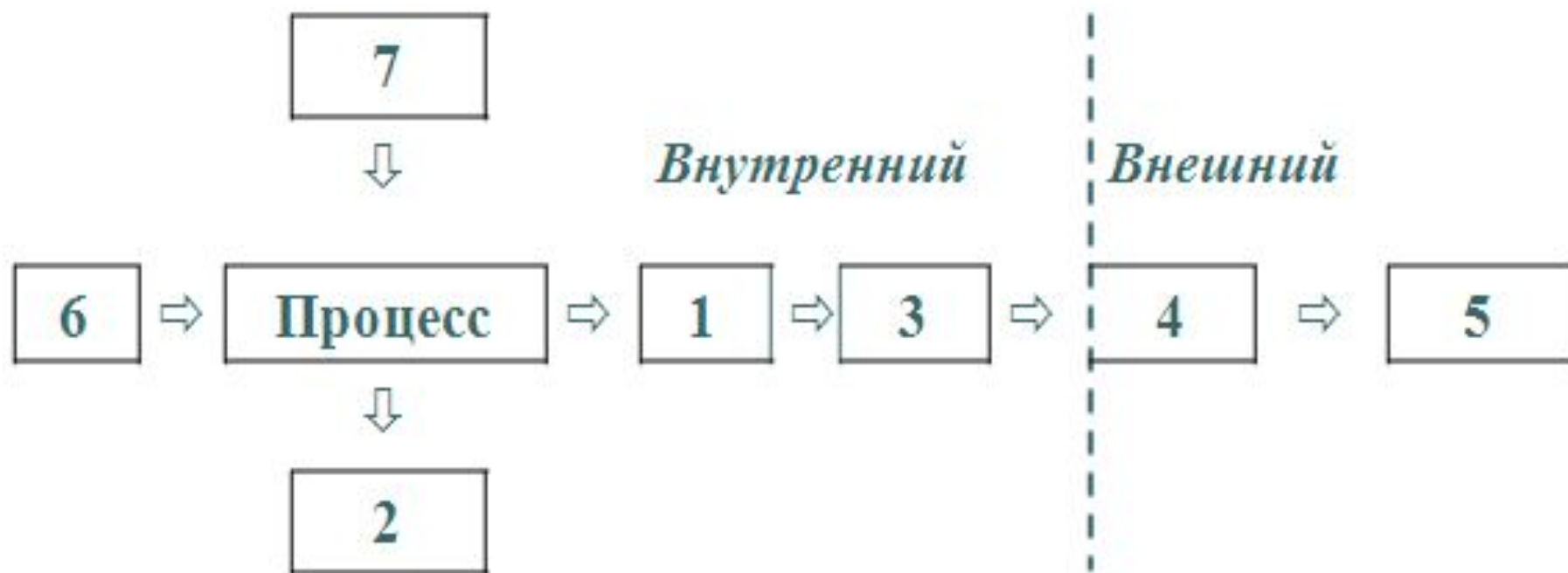
---

- КТО ОНИ И КАКОВЫ ИХ ТРЕБОВАНИЯ (не всегда очевидно)
- ***P*** производства молочных ***h***: главный  **$\xi$**
- ? отдел продаж и дистрибуции
- ? супермаркет, который получает и продает ***h***
- ? ***Ч***, который покупает эти ***h*** □

## ЦЕЛЬ (ПРОЦЕСС) – УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТОВ

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

# ГРАНИЦЫ ПРОЦЕССА



1 и 2 – первичный и вторичный  $\xi$ ; 3 – косвенный  $\xi$ ;  
4 – внешний  $\xi$ ; 5 –  $\xi$ ; 6 и 7 - первичный и вторичный  $\Lambda$