



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

Тема 1-1. Современные тенденции управления в сфере гостеприимства

Москва 2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. Тенденции развития современного управления
2. Введение в реинжиниринг
3. Изменение направленности управленческого мышления
4. Переход от функционального к процессному подходу
5. Понятие процесса

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ (\dot{R})

Управление \equiv обеспечение взаимодействия $\{v\}$ при \check{R} (ζ) внутри Φ , которая разрабатывает и достигает G

$\Rightarrow P$ работы с \dot{R} :

- человеческие ($Ч$)
- материальные (\dot{g} и \dot{h})
- денежные ($М$)
- капитал ($С$)
- информационные (\check{I})

КРИТЕРИИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ ($Q \dot{W}$)*

1. Эффект : достижение G , т.е. «делать что следует».
 - Характеризует выбор правильных G , направлений действий.
 - Результативность – степень соответствия результатов интересам достижения G .
2. Эффективность : насколько Φ приблизилась к достижению G , т.е. «делать что-то как следует».
 - Степень выполнения поставленных ζ , отнесенная к затратам на их достижение.
 - Показатель экономного использования \dot{R} при достижении G (рентабельность, доходность).

ИЗМЕНЕНИЕ СРЕДЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ *

- τ и \check{I} -революции

- \check{G} \check{E}

⇒ быстрые и масштабные ΔU , \check{E} -отношений

- периоды стабильной деятельности сокращаются ⇒ неопределенность

- огромное влияние \check{I} на деловую активность

КОНКУРЕНЦИЯ(Υ)*

- Φ вынуждена конкурировать на многочисленных μ и часто в различных странах (*особенности*)
- Δ : неожиданно, либо предупреждения слишком поздно
- преуспевающая Φ в короткий период может оказаться отстающей
- Υ по $\dot{h} \rightarrow \Upsilon(\Phi)$, соперничество знаний, искусства и мастерства менеджмента

⇒ ИЗМЕНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖМЕНТУ (\dot{M}) *

Новые условия Υ

- Быстрые, значительные и постоянные Δ
- \dot{G}
- Сложная U



Методы и навыки \dot{M}

- Гибкость и подвижность
- Создание трудового потенциала
- Развитие нелинейного мышления
- τ и $ИИ$
- Развитие навыков принятия \dot{R}
- Развитие глобальных μ

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ (Ĝ)

- Δ масштабов деятельности
- интенсивнее используются \tilde{Z} для получения преимуществ
- \tilde{G} : либерализация μ , альянсы и правила, взаимозависимость \tilde{E} с миром в целом
 \Rightarrow воздействие на границы и $\mathcal{S}(\Phi)$

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (IT)

новые $\tau \Rightarrow \uparrow$ темп внедрения инноваций,

\downarrow жизненного цикла \dot{h}

- используются почти в каждой Φ
- являются составной частью многих \check{S}
- выступают в Q «базы» \check{G} : связь, сведения о D и S , μ сырья, труда ..

$\Rightarrow \downarrow$ издержки + $\uparrow Y$ -преимуществ

ВВЕДЕНИЕ В РЕИНЖИНИРИНГ (\bar{E})

- $\Delta \Rightarrow$ необходимость в инструментах, методах \uparrow эффективности Φ
- \bar{E} = инструмент, специально разработанный, чтобы помочь в обстоятельствах масштабных Δ , обеспечить которые используемые схемы улучшения \bar{P} не в состоянии
- не означает, что \bar{E} заменяет собой непрерывные улучшения (TQM)

КОРНИ РЕИНЖИНИРИНГА (\bar{E})*

(1980) TQM \Rightarrow идея управления \mathcal{P} \Rightarrow методы

- заставляют по-новому посмотреть на деятельность и \mathcal{G}
- дают \check{I} для управления $\mathcal{B}\mathcal{P}$

Начало \bar{E} (1990):

М.М. Хаммер

Т. Давенпорт

Д. Е. Шорт

ФАКТОРЫ ОБРАЩЕНИЯ К РЕИНЖИНИРИНГУ

- **Главный**: успехи, уже достигнутые Ψ с помощью \bar{E} , стимул или страх, порожденный этими успехами
- **Второй** по важности: генеральный директор или \dot{m} , который видит перспективу, порождаемую радикальными Δ и развитием

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССА (\mathcal{P})*

- \equiv В основе принцип регулирования $\{Q\}$
- $\bar{O}\hat{S}$: разделение \check{S} на под \check{S} □ отделы, подразделения.. □
- + \check{i} о ζ (под \check{S})
- + $\mathcal{Q}(\mathcal{P})$: инструмент для контроля выполнения ζ , координации временных и пространственных аспектов выполнения (кто, что делает, когда и как).
- Простые составляющие $\zeta = \{Q\}$
 - $\{Q\}$ = основными составляющие \mathcal{P} .
 - $Q \equiv A$ для выполнения определенной \check{w}

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ЯВЛЯЕТСЯ ОСОБЫМ ПРОЦЕССОМ

- служит для осуществления основных $G(\Phi)$
 - описывает центральную сферу деятельности
 - основные признаки \mathcal{BP} : точки соприкосновения \mathcal{P} с \mathcal{B} -партнерами ($\xi, A..$)
- обработка заказов на \mathcal{P} , торговая сделка,
предоставление кредита в банке □

ЦЕПОЧКА СТОИМОСТИ [PORTER, 1980]*

- ≡ ОСНОВНЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОЗДАНИЮ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ $\omega \rightarrow P(\Phi)$
- **ОСНОВНЫЕ:** создание добавленной ω
 - логистика, производство, \dot{M} и сбыт.. □
 - **ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ:** не имеют непосредственного отношения к \dot{h} , но без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной ω
 - управление v , учет, обработка \dot{I} □

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ*(1)

$\bar{E}(\mathcal{B}\mathcal{P}) \equiv$ создание совершенно новых и более $E(\mathcal{P})$ без учета того, что было раньше.

- использует $\uparrow q$ инструментов и методов внутри обычной \hat{S}
- фокус: объединение функций на макро-уровне
 - суб \mathcal{P} могут содержаться в рамках одной функции или подразделения, и к ним тоже можно применить \bar{E}

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (2)

- ≡ создание совершенно новых и более эффективных P без учета того, что было раньше
- использует большее количество инструментов и методов внутри обычной \hat{S}
- фокус: объединение f на макро-уровне

ВЫВОДЫ ИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЯ (1)*

1. Необходимо начать с «чистого листа» \Rightarrow способность думать вне пределов и существующей \check{S}
 - Большинство считают устоявшийся порядок нормальным \Rightarrow изменить взгляд непросто
2. \bar{E} ставит под вопрос многие общепринятые предположения
3. \bar{E} требует творчества и зависит от стиля мышления

ВЫВОДЫ ИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЯ (2)

4. Ошибочно считать, что \bar{E} подразумевает использование τ и ничего кроме
 - $\tau =$ одна из движущих сил радикальных Δ
5. \bar{E} не следует рассматривать только как \mathcal{S} , порожденную IT : может привести к неадекватным и дорогостоящим \check{R}

3. ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

1. Приоритетные \tilde{I} в $C(Ч)$

- довольно крупные, \tilde{S} ческие
- содействие развитию способностей нелинейного мышления у персонала (лишенного стереотипов): образование на протяжении жизни, мобильность, «позитивное общение»

3. ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (2)*

2. Облик современной Φ

- придание иерархии управления более плоской формы (горизонтальные связи)
- создание \check{N} -коммуникаций
- ориентация на \acute{W} в командах
- виртуальные офисы: \uparrow самостоятельность + расширение участков прямой \acute{W}
- иерархическая \hat{S} уступает место \check{N} , должностные обязанности – делегированным полномочиям

НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ

- 1) мыслить и действовать \mathcal{S} чески
 - 2) добиваться, чтобы способные $ЧЧ$ были заинтересованы брать на себя обязанности
 - 3) постоянно совершенствовать \mathcal{Z}
 - 4) необходимо создавать \mathcal{S} -альянсы, формировать команды руководителей
- ⇒ ориентация на постоянные трансформации, на появление нового: τ , μ , людей как среди ν , так и ξ

ПОЯВЛЕНИЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ ФИРМ (Φ)

- Φ сознательно развивают свой ν и себя
- признают сложные взаимоотношения между $ЧЧ$ и Φ
- считают, что \dot{W} – естественный P течения жизни
- признают, что в современной динамичной и сложной $U \Delta$ неизбежны \Rightarrow сделать обучение \check{S} ческим

ПЕРЕХОД ОТ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО-ПОДХОДА К ПРОЦЕССНОМУ

Влияние U

- Φ : реакция на $\Delta \mu$, инновационные $\check{R} \Rightarrow \Phi > \Psi$
- Быстрое освоение новых \dot{h}, μ (отраслей) и (возможно) столь же быстрый уход
- ΔR с партнерами ($\xi, \Lambda..$)

ИСТОРИЯ

- 1930 гг.: необходимость переориентации $\hat{S}(\Phi)$ на \mathcal{P}
- 1972 г.: для разделения $\zeta \Rightarrow$ четкое разделение \mathcal{P}
- \Rightarrow разделить ζ в соответствии с естественным технически-обусловленным разделением \mathcal{P}
- 1980-90гг. $\hat{S}(\Phi)$: ориентация на \mathcal{P} , концепции
 - ✓ Business Process Reengineering
 - ✓ Business Process Management

ПРИМЕР: ИЗМЕНЕНИЕ РЫНКА

- \uparrow индивидуализации $D \Rightarrow$ фрагментация μ
- \uparrow ассортимента $\dot{h} \Rightarrow$ расширение P
- \uparrow координационных \dot{E} между P
- потребность в эффективных мерах по $\downarrow \dot{E}$
- наряду с концентрацией на аспектах Q и удовлетворенности ξ , все больше внимания на эффективное выполнение операций внутри Φ

ПЕРЕВЕСТИ (1)

Many commonly accepted notions about the proper way to solve problems are of questionable value in today's world.

1. Instead of focusing on defining and analyzing the problem, the problem solving \mathcal{P} should focus on the specifying the solved state and finding ways of achieving it.

ПЕРЕВЕСТИ (2)

2. The assumption that problems have causes, "root" or otherwise, is clearly open to question. Ordinary experience informs us that the search is always for a solution to a problem and only sometimes for its cause.

ПЕРЕВЕСТИ (3)

3. Rather than follow a narrowly-defined sequential procedure, the search for solutions should proceed along many fronts at once, taking advantage of the available information and working on what can be worked on at the time.

ПЕРЕВЕСТИ (4)

4. As often as not, problem solving is seen as an attempt to fix what has gone wrong. Fixing what has gone wrong is only one approach to problem solving, of value primarily in a world where things can be put back the way they were. In a fast-paced, rapidly changing world, attempts to restore what was are often futile and frustrating. The ability to quickly engineer new solutions is of much greater value.

ПЕРЕВЕСТИ (5)

Of special significance to problem solving efforts in an \bar{O} al setting is the recent shift in the locus of work and working from the managed individual to self-managed teams. This shift has been taking place in \bar{B} and industry for several years as part of a general trend toward downsizing and flattening hierarchical structures.

ПЕРЕВЕСТИ (6)

Other factors related to problem solving are driving this same shift to teams.

Many problems, for example, span functional and divisional boundaries, making the use of problem solving teams a practical as well as a political necessity.

ПЕРЕВЕСТИ (7)

Complex problems call for complex solutions, and complex solutions generally require a multidisciplinary approach (Ruesch, 1975). Rarely does a single domain of knowledge hold all the answers. This, too, necessitates working in teams.

ПЕРЕВЕСТИ (8)

As a result of this ever-increasing complexity, the practice of defining a problem at the top of the \bar{O} , handing it off to middle management to figure out what to do about it at, and then giving line management the task of implementing the solution is rapidly disappearing.