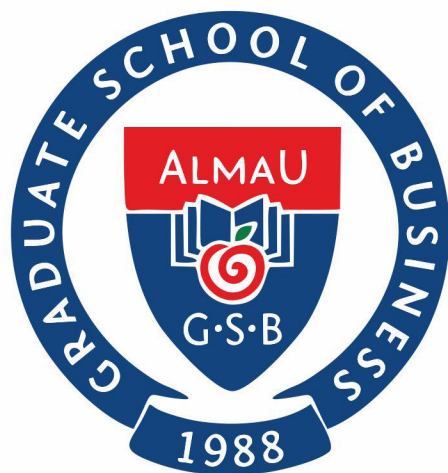


УО «Алматы Менеджмент Университет»



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.
БИЗНЕС.
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА
Выпуск 3

Алматы, 2016

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58
М50

Редакционная коллегия:

Шакирова С. М. - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки
Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса
Анисимова А.Н. – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

ISBN 978-601-7166-12-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58

ISBN 978-601-7166-12-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж.	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛЯТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Макусутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов компании, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛЯУБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Dogaу SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимурқызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ ОЗДОРОВЛЕНИЯ БИЗНЕСА

Казахстан, как и другие страны мира, находится сейчас в экономическом кризисе. На рынке очень много конкурирующих компаний, которые стараются выжить в столь трудное время. Самое время подумать над тем, что можно сделать, чтобы стать гибкими, быстро реагировать на изменение рынка, предлагать самую конкурентоспособную цену и предоставлять высочайшее качество и лучший сервис.

Каждая компания, которая хочет стать первой или догнать остальных, должна уметь управлять процессами, постоянно работать над их улучшениями и делать это на системной основе. Некоторые могут задать вопрос: «Зачем постоянно что-то менять?» Ответов на самом деле много, на мой взгляд, самые простые: «Пределу нет совершенства» и «Конкуренты не дремлют, они также как и вы, могут работать над улучшениями в своей компании».

Итак, какие инструменты можно использовать для процесса изменений? Реинжиниринг бизнес-процессов является одним из инструментов повышения эффективности управления и значительных изменений в состоянии бизнеса. В своей книге «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе», авторы Майкл Хаммер и Джеймс Чамли к реинжинирингу не относят корректировку уже существующего и постепенные изменения, а дают определение реинжиниринга как отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту [1]. Когда мы говорим о реинжиниринге, то обычно подразумеваем перепроектирование процессов, которое позволяет перевести компанию в новый, более эффективный режим работы. В результате реинжиниринга уменьшаются затраты, улучшается обслуживание, повышается конкурентоспособность и, таким образом, появляется возможность захватить большую долю рынка. Как говорят авторы книги, реинжиниринг – это поиск новых моделей организации работы.

Для того, чтобы реинжиниринг был проведен успешно, необходимо создать соответствующую благоприятную среду в компании, чтобы перепроектирование бизнес-процессов не было отвергнуто компанией или не привело к ухудшению дел компании.

С чего лучше начать? Сначала необходимо понять, к каким последствиям приведет реинжиниринг, тщательно обдумать возможность его применения в вашей компании. Необходимо посмотреть, как он впишется в процесс улучшения работы всей компании, и затем уже спланировать и провести его. Чтобы реинжиниринг проходил менее болезненно, необходимо на всех этапах информировать работников компании о цели его проведения и результатах. Лучшим способом разъяснения будет показать текущую ситуацию компании, причины, по которым необходимо меняться, и показать так называемое светлое будущее – какой компания станет. Информация должна быть преподнесена таким образом, чтобы ни один из работников не усомнился, что текущее состояние компании авральное и реинжиниринг неизбежен [2].

Совокупность реинжиниринговых мероприятий, проводимых в компании, представляет собой целый инвестиционный бизнес-проект. Этот проект включает в себя ряд взаимосвязанных этапов.

Этап 1. Разработка образа будущего бизнеса

На этом этапе осуществляется постановка стратегических целей деятельности компании. По результатам осуществляется выбор приоритетных целей и системы критериев их оценки. На этом этапе разрабатывается стратегия проведения реинжиниринга, включающая в себя расчет сроков и объемов привлекаемых ресурсов [2].

Этап 2. Анализ бизнес-процессов

На данном этапе необходимо выявить ключевые бизнес-процессы, существующие в компании, в компании их может существовать десятки, и даже сотни. Бывает трудно определить ключевые процессы, обычно из-за того, что происходит путаница между понятием функции и процесса. Чем детальней будут описаны бизнес-процессы, тем эффективнее возможно провести оценку процесса. Для начала просто ранжируем по степени важности, естественно, с наибольшими набранными баллами и будут ключевые процессы. Из определенных ключевых бизнес-процессов выбираем те, над которыми необходимо провести реинжиниринг. Как это сделать? Это решение должно основываться на оценке того, какой эффект даст серьезное улучшение процесса внешнему клиенту. Далее необходимо провести ранжирование ключевых бизнес-процессов по важности и существующей эффективности [1].

Этап 3. Разработка модели новой конкурентной стратегии и моделирование новых бизнес-процессов

Этот этап проектирует новую конкурентную стратегию компании. Для этого моделируются предполагаемые бизнес-процессы. Мы должны помнить, что для удовлетворения требований качества, сервиса, гибкости и низких затрат, необходимо сохранять простоту процессов, постараться сократить линейность процессов [3]. В процессах после реинжиниринга последовательность этапов работы располагается в логическом порядке. В выполнении процесса должно участвовать как можно меньше

людей. Но не каждый процесс после реинжиниринга выполняет только один сотрудник. На этом этапе основным средством реализации процессов реинжиниринга выступают соответствующие информационные технологии.

Этап 4. Реализация разработанной конкурентной стратегии и внедрение новых бизнес-процессов

Этот этап является заключительным этапом реинжинирингового проекта. На этом этапе осуществляется внедрение вновь спроектированных бизнес-процессов, новой стратегии, а также выполняется оценка эффективности реинжинирингового проекта. Для повышения эффективности работы сотрудников в процессах после реинжиниринга необходимо внедрение мотивационной программы, а также поддержание со стороны менеджмента новых ценностей и убеждений.

Самой грубой ошибкой считается проведение незначительных изменений существующих процессов, называемое реинжинирингом. Реинжиниринг будет обречен на провал, если изначально менеджмент слишком узко определяет проблему, которую необходимо решить. Зачастую менеджмент в крупных компаниях оторван от реалий и не знает о неисправности своих некоторых бизнес-процессов, не готов определить ни проблему, ни пути ее решения. Предпосылкой успешного реинжиниринга является выбор лидера из руководящего звена, который ориентируется на процесс и способен видеть всю цепочку создания ценностей. Суть самого реинжиниринга не столько в перестройке, сколько в реальном воплощении новых бизнес-процессов.

Реинжиниринг – это не беспроигрышная программа, от которой всем становится лучше, он даже не всем приносит выгоду, одни заинтересованы в сохранении существующих процессов, другие могут потерять работу, а третьих могут перестать устраивать их обязанности после реинжиниринга [1]. Пытаться угодить всем – это безнадежное занятие, которое навредит реинжинирингу и лишит его ценности, даже может превратить в обычную программу обычных изменений.

Реинжиниринг - это стресс для всех в компании, и чем дольше он продлится, тем больше неудобства причинит. Несмотря на возможности провала реинжиниринга, в нем множество факторов успеха. Компании, которые подходят к реинжинирингу с пониманием, полным осмыслением предстоящего, решимостью и сильными лидерами у руля, достигнут в нем стопроцентного успеха. Были примеры, когда при внедрении нового уничтожалось позитивное старое, этого делать не следует. Реинжиниринг – это не волшебное превращение, не простой, быстрый и безболезненный процесс. Это сложная, нарядная работа, дающая свои плоды, позволяющая вывести ключевые процессы на более высокий уровень эффективности, которая тем самым делает компанию не только конкурентоспособной, а позволяет сделать ее новым эталоном, к которому теперь должны будут стремиться остальные игроки, дабы остаться на плаву.

Все, что требуется – это воля к успеху и мужество, чтобы сделать этот нелегкий шаг в принятии решения. Не медлите, оценивайте и действуйте, время не стоит на месте, и Вас никто не будет ждать.

Источники:

1. Майкл Хаммер, Джеймс Чамли. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. 2006, с. 287.
2. Чейз Ричард Б., Джейкобс Ф. Роберт, Аквилано Николас Дж., Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.: с ил. – Парал. тит. англ.
3. Кондратьев В.В., Лоренц В.Я. Проектируем корпоративную архитектуру. М.: Эксмо, 2006. - 208 с.