

Ермекова Ж.Ж.  
**Реинжиниринг  
бизнес-процессов на  
примере предприятия**

В условиях проведения радикальных изменений в экономике существует острая потребность в новых инструментах и методиках, способных помочь организациям стать более эффективными. Реинжиниринг является одним из самых современных инструментов такого типа. Зарубежные компании зачастую сталкиваются с такими задачами, решение которых с помощью традиционных знаний и парадигм менеджмента практически невозможно. В виду этого, все больше руководителей находятся в поисках новых нетрадиционных путей достижения конкурентных преимуществ. Обращение к реинжинирингу обусловлено потребностью разработки принципиально новой модели бизнеса. Привлечение всеобщего внимания к идеям и практике реинжиниринга объясняется, не в последнюю очередь, вхождением мировой экономики в эпоху повсеместного применения информационных технологий на основе массовой компьютеризации и широкого использования информационных технологий. Степень эффективной деятельности организации, несомненно, в значительной мере зависит от грамотной реализации её бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, реинжиниринг бизнес-процессов, фундаментальный подход, эффективность бизнес-процессов.

---

Yermekova Zh.Zh.  
**Re-engineering of business  
processes on the example of  
enterprise**

The word of the radical changes in the economy there is an urgent need for new tools and techniques that can help organizations become more efficient. Reengineering is one of the most modern tools of this type. Foreign companies are often faced with such problems, the solution of which with the help of traditional knowledge and management paradigms, and it is practically impossible. In view of this, more and more managers are looking for new and innovative ways to achieve concurrency privileges. Appeal to reengineering due to the need to develop a fundamentally new business model. Attract public attention to the ideas and practices reengineering due not least to the entry of the world economy in the era of ubiquitous of application of information technology-based mass computerization and use of information technology. The degree of efficiency of the organization undoubtedly is largely dependent on the effective implementation of its business processes

**Key words:** business processes, reengineering business processes, fundamental approach, the effectiveness of business processes.

---

Ермекова Ж.Ж.  
**Кәсіпорындар мысалы ретінде  
бизнес-процестердің  
реинжинирингі**

Экономикадағы түбегейлі өзгерістері жағдайында ұйымдар тиімдірек болу үшін жаңа құралдар мен әдістемелер өткір қажеттілігі туғызады. Мұндай әдістің ең жаңа түрі болып реинжиниринг болып табылады. Шетелдік компаниялар көп жағдайда дәстүрлі білімдер мен менеджменттің парадигмалары көмегімен шешілмейтін жағдайлармен жиі кездеседі. Осыған байланысты, көп басшылар бәсекелестікті арттыратын жаңа дәстүрлі емес жолдарды іздейді. Бизнесінің жаңа модельдерінің қағидаларына байланысты реинжинирингті пайдалану туындаған. Әлемдік экономиканың жаппай компьютерлендіру мен ақпараттық технологияларды кең көлемде пайдалану негізінде реинжинирингтің тәжірибесіне көп көңіл бөлініп келеді. Бизнес процестердің тиімді жүзеге асырылуы ұйымдардың тиімді жұмыс жасауына байланысты.

**Түйін сөздер:** бизнес-процестер, бизнес процестер реинжинирингі, негізгі тәсіл, бизнес-процестің тиімділігі.

**РЕИНЖЕНИРИНГ  
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
НА ПРИМЕРЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯ****Введение**

Непрекращающееся развитие технологий управления привело к поднятию требований к конкурентоспособности предприятий и организации на принципиально новый уровень и заставило многие компании искать инновационные решения для повышения эффективности своего бизнеса. Кроме того, кризисные явления в экономике так же объективно требуют от хозяйствующих субъектов использования новых радикальных инструментов менеджмента. Одним из наиболее эффективных управленческих подходов и стратегических решений радикального улучшения качества работы организации и повышения эффективности, способным открыть для компании новые ресурсы и возможности ее деятельности на современном этапе, является реинжиниринг бизнес-процессов, в основе которого лежит использование современных информационных технологий.

**Экспериментальная часть**

«Реинжиниринг бизнеса», «реинжиниринг компании», «реинжиниринг бизнес-процессов» – эти понятия начинают входить в наш лексикон и область практических действий. Быстроразвивающиеся в рыночной среде отечественные компании сталкиваются с такими проблемами, решение которых в рамках традиционных классических знаний и парадигм невозможно. Поэтому все большее число владельцев и топ-менеджеров начинают искать новые нетрадиционные пути достижения конкурентных преимуществ, одним из которых является реинжиниринг. Привлечение всеобщего внимания к идеям и практике реинжиниринга объясняется, не в последнюю очередь, вхождением мировой экономики в эпоху повсеместного применения информационных технологий на основе массовой компьютеризации и широкого использования информационных технологий. Для более детального понимания термина «реинжиниринг бизнес-процессов» необходимо дать определение понятиям «реинжиниринг» и «бизнес-процесс». Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное пере-

проектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей. То есть реинжиниринг бизнес-процессов – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (определённая совокупность взаимосвязанных мероприятий и задач) для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Смысл реинжиниринга бизнес-процессов в двух его основных этапах:

- определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного);

- определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т.п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Основные цели и методы бизнес-реинжиниринга – резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов. Необходимы:

- резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций;

- глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентами в режиме 24x365 (24 часа в сутках, 365 дней в году);

- повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала;

- работа не только на настоящие, но еще более – на будущие потребности клиента, ускоренное продвижение новых технологий;

- реализация указанного выше с опорой на творческое применение информационных технологий.

### Результаты и обсуждение

В целом, осуществляемый реинжиниринг на предприятиях можно охарактеризовать как

трансформационный, для которого характерно переосмысление подходов к управлению производственно-экономическими системами в ответ на коренное преобразование их внешней среды.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий проводится для того, чтобы спроектировать систему управления процессами предприятия, которая обеспечивает разработку стандарта управления. Любое предприятие состоит из процессов, которые отражают ее деятельность. Они соответствуют естественным операциям, но часто фрагментированы и скрыты за организационными структурами. Процессы незаметны и не имеют названий, потому что люди думают об отделах, а не о процессах, в которых они участвуют. Процессами обычно никто не управляет – в том смысле, что людей назначают директорами отделов или рабочих подразделений, но ни на кого не возлагают полную ответственность за выполнение работы.

Чтобы лучше понять процессы, из которых состоит предприятие, им необходимо дать названия и выразить их начальное и конечное состояния. Название должно передавать суть всей работы, которая проводится между началом и концом процесса.

Прежде чем начать описание процесса, необходимо определить его цель и участвующие в нем стороны. Первым шагом является описание окружения бизнес-процесса, которое представляет совокупность входов и выходов бизнес-процесса с указанием поставщиков и клиентов. Далее следует описание его внутренней структуры.

Для разработки эффективной системы управления предприятием бизнес-процессы представляются в виде совокупности элементов. Основными элементами бизнес-процессов являются решаемые задачи и выполняемые комплексы работ. Взаимосвязь бизнес-процессов в этом случае рассматривается как взаимосвязь задач, входящих в состав этих бизнес-процессов. Каждая бизнес-задача должна иметь одного единственного исполнителя, который в свою очередь может отвечать за решение нескольких бизнес-задач. В качестве исполнителей выступают, как правило, организационные единицы предприятия. Бизнес-задачи различных сегментов деятельности предприятия должны реализовываться профильными подразделениями. Следует также отметить особенности осуществления реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях:

– невозможно осуществлять реинжиниринг изолировано на каком-либо предприятии ввиду высокой степени интеграции бизнес-процессов;

– зависимость основных ориентиров реинжиниринга бизнес-процессов (качество, скорость, обслуживание, добавление ценности, затраты) от состояния мировой экономики;

– незначительный опыт осуществления реинжиниринга.

В апреле 2014 года Глава нашего государства поручил руководству фонда разработать программу трансформации бизнеса акционерного общества «Фонда национального благосостояния «Самрук-Қазына». Программа трансформации – это программа масштабных преобразований деятельности Фонда и деятельности контролируемых портфельных компаний. Она охватывает три направления: повышение стоимости портфельных компаний, изменение структуры портфеля и подхода Фонда к ведению инвестиционной деятельности, перераспределение полномочий и ответственности в системе управления Фондом и его портфельными компаниями. Реализация Программы потребует значительных изменений в деятельности самого Фонда, его портфельных компаниях, а также в механизмах взаимодействия с государственными органами, участвующими в деятельности Фонда.

Операционная трансформация в портфельных компаниях выполняется в рамках следующих направлений работ:

Разработка бизнес-решений (INT) → Управление изменениями (CMG) → Технический блок (ТМ) → Управление Программой.

Данные направления предполагают кардинальные изменения Инвестиционной политики Группы компаний «Самрук-Қазына» с фокусированием на реализацию высокоприбыльных проектов и диверсификацию портфеля проектов с выходом в новые индустрии, на новые международные рынки. В связи с этим были разработаны бизнес-процессы:

– проведение экспертизы результатов анализа текущей стратегии и подготовка рекомендаций;

– разработка бизнес-модели, стратегии компании на 5- и 10-летний период, дорожной карты реализации стратегии;

– варианты совершенствования методологии по реализации Программы Трансформации бизнеса;

– разработка карты процессов всех уровней, а также подготовка предложений и рекомендаций с учетом лучшей мировой практики;

– обеспечение методологией и детальными моделями бизнес-процессов с учетом мирового опыта по каждой функциональной области;

– разработка пакета детального описания целевых процессов на всех уровнях;

– обеспечение методологией по интеграции процессов, рекомендация лучших практик по интеграции процессов;

– перечень приоритетных направлений для оптимизации с учетом лучшей мировой практики.



Использование инструментальных средств (ИС) во многом определяет успех конкретного проекта по реинжинирингу. В бизнес-процессах данного фонда используются следующие инструменты: средства интерактивной графики, имитационное моделирование и моделирование бизнес-процессов с помощью программ.

Для удовлетворения требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек бизнес-процессы должны оставаться простыми. В первую очередь, необходимо отобрать те процессы, которые являются более значимыми для компании и ее клиентов, т.е. которые являются одновременно стратегическими и создающими ценность. Далее при проведении реинжиниринга представляется необходимым провести схематичное наложение процессов предприятия на его организационную структуру. Это даст возможность более детально и грамотно провести Программу трансформации.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов в рамках Программы трансформации в национальном холдинге «Самрук-Қазына» сопровождается рядом крупных мероприятий, направленных на улучшение состояния холдинга при помощи осуществления следующих задач: стандартизация и оптимизация бизнес-процессов и структур, применение лучших практик, выявление и устранение неэффективности бизнес-процессов и структур.

## Заключение

Создание современного организационно-методологического обеспечения бизнес-процессов в рамках стандартизированного бизнес-решения (стандартные процессы, информационные

системы, данные и бизнес-роли), что обеспечит лучшую интегрированность и управляемость компании.

Внедрение показателей эффективности в каждом бизнес-процессе и ведение систематических замеров как на операционном, так и на уровне управления группой компаний. Создание оптимальной системы отчетности, основанной на показателях эффективности бизнес-процессов.

Создание единого информационного пространства и интегрированной системы управления (ИСМ). Создание платформы для автоматизации бизнес-процессов с использованием передовых информационных технологий. Создание единого вертикально-интегрированного решения функционирующего на основе единых принципов, единых данных и по общим правилам, обеспечивающего информационное взаимодействие между подразделениями и

дочерними организациями – участниками бизнес-процессов.

Создание корпоративной культуры постоянного совершенствования, подвижности, гибкости и инноваций. Обучение персонала и вовлечение в процесс модернизации, привитие культуры вовлечения в изменения.

При помощи данной Программы трансформации бизнеса группа компаний Фонда сконцентрирует ресурсы на направлениях бизнеса с высоким потенциалом создания стоимости, повысит производительность труда, а также выйдет из активов и проектов, снижающих стоимость компаний.

Реинжиниринг бизнес-процессов также позволит государству получить более конкурентоспособные предприятия по операционной рентабельности, эффективности капитала и рентабельности инвестированного капитала.

#### Литература

- 1 Хаммер Майкл. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; науч. ред. Ю. Потемкина - Манн, Иванов и Фербер, 2011 г.
- 2 Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 272 с.
- 3 Официальный сайт Национального холдинга «Самрук-Казына»- [Электронный ресурс]. URL: <https://sk.kz/>
- 4 «Реинжиниринг бизнес-процессов»-[Электронный ресурс]. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>
- 5 «Анализ и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях»-[Электронный ресурс]. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/reeng/section2.html>

#### References

- 1 Hammer Majkl. Reinzhiniring korporacii. Manifect revoljucii v biznese / per. s angl. Ju.E. Kornilovich; nauch. red. Ju. Potemkina - Mann, Ivanov i Ferber, 2011 g.
- 2 Andercen B'jorn. Biznec-proceccy. Inctrumenty covershenctvovaniya / per. s angl. C.V. Arinicheva; nauch. red. Ju.P. Adler. – M.: RIA «Standarty i kachectvo», 2009. – 272 c.
- 3 Oficial'nyj cajt Nacional'nogo holdinga «Camruk-Kazyna»- [Jelektronnyj recurc]. URL: <https://sk.kz/>
- 4 «Reinzhiniring biznec-proceccov»-[Jelektronnyj recurc]. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>
- 5 «Analiz i reinzhiniring biznec-proceccov na predpriyatijah»-[Jelektronnyj recurc]. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/reeng/section2.html>

