

ЧАКАН ИШКАНАНЫН НЕГИЗИНДЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССТЕРДИ БАШКАРУУ КОЛДОНМОСУН ИШТЕП ЧЫГУУ

У.Т.Бегалиев⁽¹⁾, А.З. Абдыкадыров⁽²⁾

⁽¹⁾ ЭИТУ, abdykadyrovkg@gmail.com

Аннотация: Макалада Кыргызстанда иш алып барган катардагы, капталы жука жеңил болот конструкцияларды өндүрүү ишканасынын менеджменин анализин жана изилдөөсүнүн негизинде, бизнес-процесстерди башкаруу боюнча колдонмо берилген. Андан тышкары, ишкананын процесстик башкарууга өтүүсүнүн ролу жана маанилүүлүгү көрсөтүлгөн.

Өзөктүү сөздөр: *Бизнес-процесстер; процесстик башкаруу мамилеге өтүү жолдору; сапат менеджменти; жеңил болот конструкцияларды өндүрүү ишканасы; ишкананын уюштуруу түзүмү.*

РАЗРАБОТКА РУКОВОДСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ НА ОСНОВЕ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

У.Т.Бегалиев⁽¹⁾, А.З. Абдыкадыров⁽²⁾

⁽¹⁾ МУИТ, abdykadyrovkg@gmail.com

Аннотация: в статье дается руководство по управлению бизнес-процессами, на основе процессного подхода на примере анализа и исследования менеджмента типичного предприятия по выпуску легких стальных тонкостенных конструкций осуществляющий свою деятельность в Кыргызстане. Также описаны роль и значимость перехода предприятий к процессному управлению.

Ключевые слова: *Бизнес-процессы; переход к процессному подходу управления; менеджмент качества; предприятия по выпуску ЛСТК; организационная структура предприятия.*

DEVELOPMENT OF A MANUAL FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES BASED ON A SMALL ENTERPRISE

U.T. Begaliev⁽¹⁾, A.Z. Abdykadyrov⁽²⁾

⁽¹⁾ IntUIT, abdykadyrovkg@gmail.com

Abstract: The article provides guidance on business process management, based on the process approach based on the example of analysis and management research of a typical for light-gauge steel construction producing enterprises operating in Kyrgyzstan. It also describes the role and importance of the transition of enterprises to process management.

Ключевые слова: *Business processes; the transition to a process management approach; quality management Light gauge steel construction producing enterprises; the organizational structure of the enterprise.*

1. Анализ и исследование менеджмента примерного малого предприятия по производству ЛСТК в Кыргызстане

Рассмотрим организацию процесса управления внутри малого предприятия по производству легких тонкостенных конструкций в Кыргызстане.

Компания по производству ЛСТК работающий под торговой маркой KARKAS.KG является одним из предприятий, осуществляющий свою деятельность на территории Кыргызской Республики с 2011 года, основными видами деятельности которой являются: изготовление металлических профилей; производство и монтаж металлоконструкций необходимых для строительства зданий и сооружений по технологии ЛСТК.

Организационная структура предприятия по производству ЛСТК в Кыргызстане KARKAS.KG.

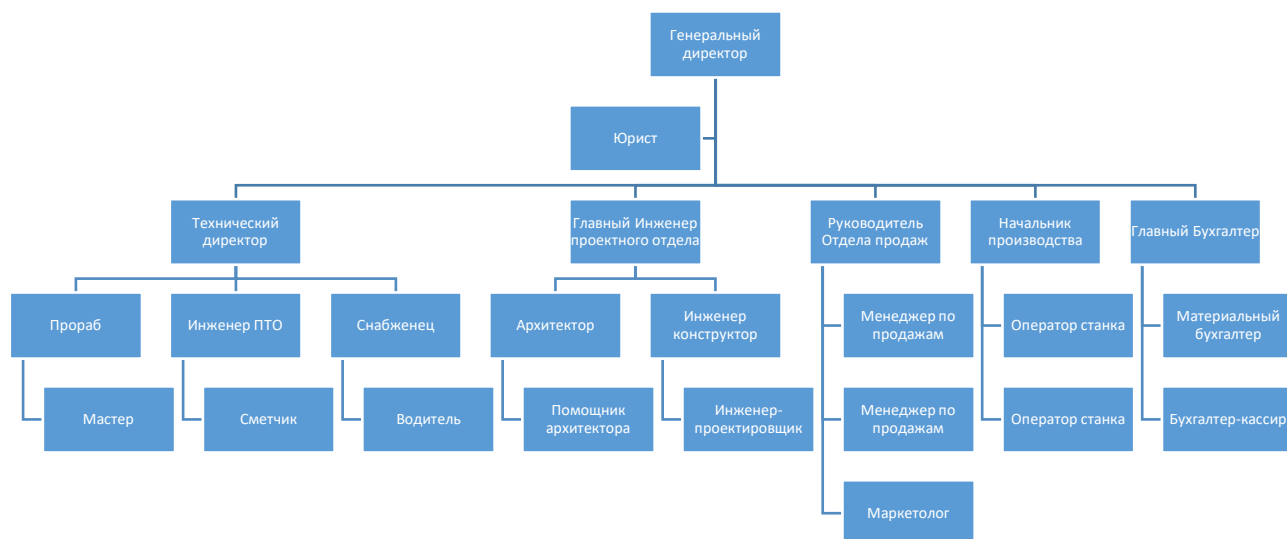


Рис.1 Организационная структура KARKAS.KG

В 2018 году KARKAS.KG выпустил 123,000. метров погонных профиля, что составило примерно 6150 м² площади здания. Рентабельность произведенной продукции составила 32,5%.

Организационная структура компании KARKAS.KG является линейно функциональной. Линейно функциональная структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Линейные руководители принимают решения и управляют исполнителями. Функциональные руководители специализируются по определённым функциям, помогают принимать решения линейным руководителям, консультируют исполнителей, но не управляют ими. В качестве линейных руководителей на предприятии KARKAS.KG выступают начальники отделов. В качестве функциональных – технический директор и главный инженер. (рисунок 1, рисунок 2.)



Рис.2 Схема выделения процессов на предприятии KARKAS.KG

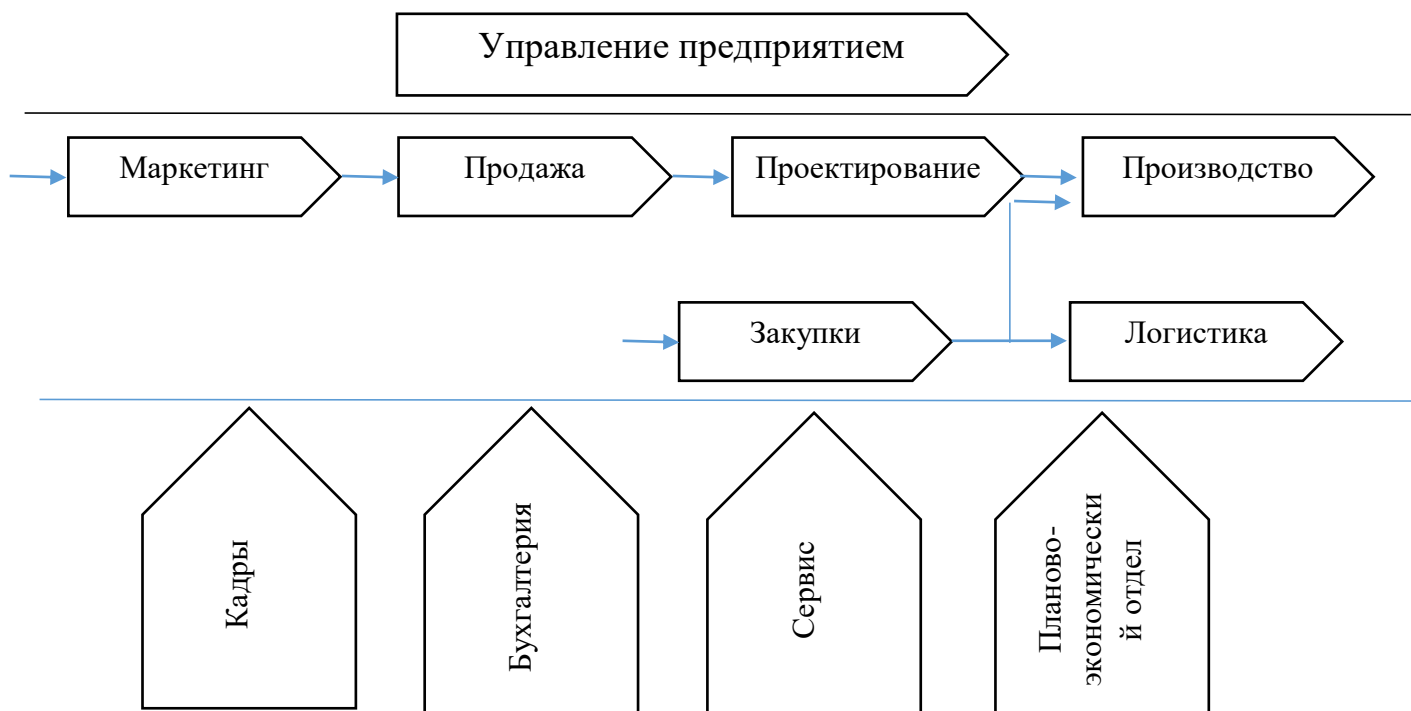


Рисунок 3. Схема выделения процессов на предприятии KARKAS.KG

Директор завода KARKAS.KG выполняет следующие функции:

- осуществляет руководство работой аппарата управления структурного подразделения;
- распоряжается имуществом структурного подразделения, является распределителем кредитов, открывает счета в банках;
- принимает на работу и увольняет сотрудников;
- подписывает договора и выдает доверенности;
- издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников структурного подразделения;
- организует учёт и отчетность структурного подразделения;
- обеспечивает соблюдение договорной и трудовой дисциплины;

Начальники структурных подразделений предприятия по выпуску ЛСТК KARKAS.KG назначаются на должность и освобождаются от занимаемой должности Директором. Остальные работники назначаются на должность и освобождаются от нее Директором KARKAS.KG по представлению их непосредственных начальников.

Полномочия и ответственность работников аппарата управления, а также руководители подразделений, производств, бухгалтерии Директором предприятия KARKAS.KG.

Ревизии и проверки деятельности структурного подразделения осуществляется внутренним (инвентаризация, контрольные закупы и т.д.) и внешними аудитами. Ревизии и проверки деятельности структурных подразделений проводятся ежеквартально.

После анализа деятельности компании KARKAS.KG автором были составлены таблицы сильных и слабых сторон данного предприятия:

Сильные стороны:

- средний возраст сотрудников 20-35 лет;

- низкая себестоимость рабочей силы;

- стремление руководства предприятия к изменениям для повышения качества производства и поставки;

- высокая репутация на рынке;

- современное оборудование;

Слабые стороны:

- недостатки функциональной конкуренции организационной структуры;

- увеличение числа работников без учета пропорциональности увеличения прибыли;

- низкая степень автоматизации управления бизнеса внутри предприятия;

- слабая интеграция подразделений между собой внутри предприятия;

- производство конструкций без учета синхронности поступлений сырья и отгрузок готовой продукции.

Сегодня в предприятиях, работающих на территории Кыргызстана наиболее популярен и доминирует применение линейно-функционального подхода управления финансово-хозяйственной деятельностью.

Данный подход основан на использовании как правило иерархического типа управления, в котором организация и управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (отделам, бюро, цехам и т.д.), а их взаимодействие- через должностных лиц (начальников, руководителей цехов, отделов и т.д.) и структурных подразделений более высокого уровня (ТОП-менеджеров).

Опыт применения данного подхода на отечественных предприятиях в прошлые годы показал, что он наиболее эффективен там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности задач и функций. Главной задачей руководителей всех уровней при линейно-структурном подходе-координировать действия функциональных служб и подразделений.

Недостатками данного подхода в управлении предприятиями являются:

- разбиение технологии выполнения на отдельные, как правило, несвязанные между собой фрагменты, которые реализуются различными подразделениями организационной структуры;

- отсутствие цельного описания технологий выполненной работы;

- отсутствие ответственного за конечный результат и контроля над технологией работ в целом;

- отсутствие ориентации на внешнего клиента;

- высокие и появляющиеся без объяснений накладные расходы.

Неэффективность информационной поддержки, обусловленная отсутствием автоматизации деятельности организации в целом и отдельных структурных элементов.

Итак, для эффективности автоматизации управления предприятием требуется одного из методов, например, «процессного подхода», который ориентирован в первую очередь на бизнес-процессы и не влияет организационную структуру. Здесь конечными целями

процессного подхода является создание качественных продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних и внутренних потребителей.

Стоит отметить, что указанный подход позволяет принимать более прозрачные управленческие решения, и эффективно поддается автоматизации бизнес процессов.

2. Разработка автоматизации управления бизнес-процессами для повышения качества.

Современное предприятие, в отличие от прошлого столетия, стало сложной системой, для эффективного управления которой требуется разнообразие применяемых инструментов и способов, направленных, как видится, на достижение стратегических целей и задач с наименьшими затратами.

В качестве фундаментальных элементов, влияющих на эффективность предприятия, можно предложить несколько бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на производство ЛСТК для клиентов.

Существуют следующие виды бизнес-процессов:

Управляющие – бизнес-процессы, предназначенные менеджменту действия системы. Примерам управляющего процесса, как правило, следует отнести стратегический менеджмент и корпоративное управление.

Операционные – бизнес-процессы, составляющие фундаментальную базу деятельности компании и в результате формирующие основные течения доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение сырьевыми ресурсами, производство ЛСТ, маркетинг отечественного и зарубежного рынков и продажи.

Поддерживающие – это бизнес-процессы, которые являются как обслуживающий фундаментальный базовый бизнес. Например, такие как финансовый учет, прием, обучение и повышение квалификации персонала, техническая поддержка, улучшение материально-технической базы.

Бизнес-процесс начинается с потребности клиента и заканчивается окончательным приемом-передачей результата. Как правило, предприятия применившие процессно-ориентированные методы организации работы, убирают предпосылки к барьерам и любые задержки по производству, появляющиеся на любых структурных подразделениях организации при выполнении любого одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс, естественно, можно разделить на разные мелкие под процессы или субпроцессы, которые имеют собственные цели и задачи, атрибуты, но направлены, как правило, на достижение основной цели главного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов на сегодня включает внутри себя разработку карты бизнес-процесса и его подпроцессов, которые подразделяются по определенным уровням их активности.

Бизнес-процессы нужно создавать с одной целью – создавать и получать стоимость и ценность для клиентов и исключать любые необязательные или вовсе ненужные действия. На выходе правильно построенных бизнес-процессов повышается ценность для клиента и эффективность, т.е. рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Моделировать бизнес-процессы можно с помощью различных методов планирования. Одним из таких способов является разработка модели бизнес-процесса «*as is*, то есть как есть». Такая модель бизнес-процесса проходит критический анализ и/или обрабатывается специальными программными обеспечениями. По результатам работ строится модель бизнес-процесса «*to be*, то есть, как должно быть». Многие консультанты опускают первую фазу «как есть» и сразу же переходят и предлагают вторую модель «как должно быть».

В свою очередь изменение бизнес-процессов на уровне всего предприятия должно затрагивать экономическую и производственно-хозяйственную деятельность, что обязательно оформляется через нормативно-правовые документы, разные распоряжения и фиксируется в комплексных и стратегических планах дальнейшего базового развития выбранного предприятия.

Есть две основные фазы для преобразования бизнес-процессов:

- формирование идеального (оптимального) вида в первую очередь основного бизнес-процесса;
- поиск улучшенного (наилучшего) по средствам, времени, ресурсам и т.п. способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Управление бизнес-процессами - это концепция управления процессами организации, которая рассматривает бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, постоянно адаптируясь к постоянным изменениям и опираясь на такие принципы, как:

- ясность и наглядность бизнес-процессов в организации путем моделирования бизнес-процессов с использованием формальных обозначений, с использованием программного обеспечения для моделирования, моделирования, мониторинга и анализа бизнес-процессов,
- возможность динамической перестройки моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем.

Основная задача управления бизнес-процессами - адекватно и быстро перестроить взаимосвязанные процессы в зависимости от изменяющихся параметров внешней и внутренней среды, будь то поставки, расчеты с контрагентами или расширение рынка.

Деятельность современного предприятия основана на сложной системе взаимосвязей между проектами и процессами. Реализуемый на предприятии проект встроен в структуру существующих бизнес-процессов и использует их для достижения своих конечных целей. В связи с этим упорядочение и оптимизация существующих бизнес-процессов с учетом требований реализуемых проектов и влияния внешней и внутренней среды приобретают важное управленческое значение.

Также важным фактором, влияющим на этот аспект, является этап развития предприятия. Давайте выделим возможные цели и задачи менеджмента на каждом этапе развития.

Этап 1: создание предприятия и развитие рынка (численность работников - 15-40 человек; до трех уровней управления).

При организации управления есть следующие основные задачи:

- разработка четкой и сформулированной стратегии развития предприятия с указанием конкретных целей и основных мотивов развития;
- определение области и обязанностей ответственности как самих работников, так и отдельных отделов, и рабочих групп;
- составление алгоритма обучения и передачи навыков, знаний и умений новым поступившим сотрудникам на различных уровнях сложности предложенной и выполняемой работы;
- анализ результатов участия новых специалистов со стороны, в дальнейшем развитии предприятия, которые обладают специфическими умениями и знаниями.

Основной целью на данном этапе развития предприятия является создание упорядоченной и формализованной системы управления, которая должна быть прозрачной, понятной и закреплённой в нормативных документах.

Таким образом, четкое описание основных бизнес-процессов и стратегии предприятия позволяет сосредоточить внимание руководства на результатах деятельности организации.

Рассматривая бизнес-процесс как совокупность действий для решения поставленной задачи, а деятельность предприятия - как совокупность бизнес-процессов, можно будет повысить эффективность управления компанией с учетом целей, поставленных руководством компании.

2 этап: рост компании (численность работников более 50 человек, выделение функциональных подразделений).

На предприятиях, где работают более 50 человек, обычно формируется функционально-иерархическая система управления. Соответственно, с ростом компании

снижается эффективность управления, что обусловлено спецификой принятия решений, которая для выработки наилучших вариантов требует участия всех руководителей подразделений и, как следствие, даже для решения средних задач привлекается высшее руководство.

Основные задачи в организации управления:

- организация делегирования полномочий руководителя;
- сохранение пропорций между ростом численности персонала и ростом выручки;
- поиск резервов снижения себестоимости из-за повышения конкуренции;
- координация действий функциональных подразделений на среднем уровне менеджмента.

Зачастую, решение данных задач зависит от того насколько быстро предприятие сможет преобразовать существующую функциональную систему в систему управления, базирующуюся на процессном подходе.

Тем более процессный подход будет актуален в периоды внешней нестабильности, когда одним из важнейших критериев системы менеджмента становится скорость принятий решений.

Особенностью процессного подхода является то, что он учитывает результаты деятельности предприятия и эта информация используется в управлении бизнес-процессами, то есть основной акцент направлен на достижение наибольшей эффективности работы организации.

На основании того, что около 80-85% операций бизнес-процессов являются повторяющимися, для них составляется подробный описанный регламент действий. Таким образом, в процесс основной деятельности может быть настроен максимально эффективно, при этом руководитель включается в процесс только при возникновении каких-либо нестандартных ситуаций или проблем.

Исходя из этого, можно говорить о систематизации деятельности компании, что проявляется в возникновении двух основных эффектов:

1) в связи с тем, что структура управления опирается на структуру существующих на предприятии бизнес-процессов (для среднего предприятия не более 5-7), уменьшается количество уровней управления и подчинения;

2) возрастает эффективность управления за счет увеличения норм управляемости (в среднем в 2-3 раза), так как управляющее воздействие в данном случае направлено на координацию персонала и включается в процесс только при каких-либо нарушениях и отклонениях от обычной деятельности.

Для организации системы управления, которая базируется на процессном подходе, следует пройти ряд этапов (рис.1).



Рис.1 Этапы проектирования системы управления

Исходя из вышесказанного, представляется целесообразной следующая схема процессного управления (рис.2).

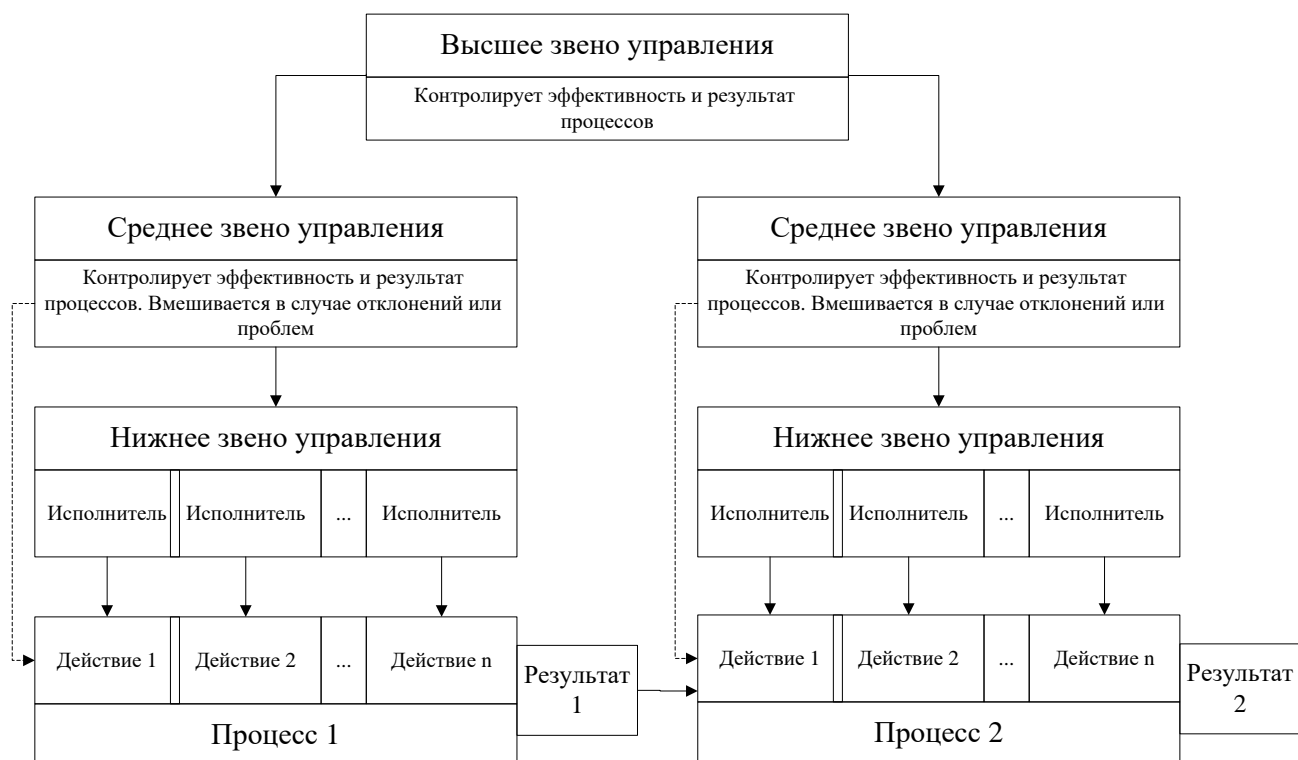


Рис. 2. Схема процессного управления.

Выводы: отмечена необходимость внедрения процессного подхода управления бизнес-процессом примерного предприятия Karkas.kg, на основе изучения и исследования проблемных частей в управлении и выявления сильных и слабых сторон менеджмента предприятия.

Выделено, что процессный подход будет актуален в периоды внешней нестабильности, когда одним из важнейших критериев системы менеджмента становится скорость принятий решений, и что данный подход позволяет принимать более прозрачные управленческие решения, и эффективно поддается автоматизации бизнес процессов.

Список литературы:

- [1]. Ретин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. МИФ. 2012.
- [2]. Ретин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. МИФ 2012.
- [3]. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса. МИФ 2016.
- [4]. Адизес И.К. Размышления о менеджменте. 2015.
- [5]. Котлер Филип, Армстронг Гари, Вонг Вероника, Сондерс Джон Основы маркетинга. Вильямс, 2016.
- [6]. К Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер, Альпина Паблишер, 2019.

- [7]. *Высоцкий А. Стратегическое планирование. Высоцкий консалтинг, Алексей Гладкий 2018.*
- [8]. *Сидорова Е., Воробьев И. Планирование на предприятиях отрасли. Курс лекцийЛитагент. Белорусская наука, 2015.*
- [9]. *Бобровников А. IC: Академия ERP. Финансовое планирование и бюджетирование. 2019.*
- [10]. *Барканов А.С. Принципиальный подход к реинжинирингу бизнес-процессов. Сб. научных трудов, М.: МГСУ, 2002.*
- [11]. *Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии М.: «Дело и сервис», 2001.*
- [12]. *Гусаков А.А. Организационно-технологическая надежность строительного производства в условиях автоматизированных систем проектирования. М.: Стройиздат, 1974.*
- [13]. *Ковальский М.И. Управление строительством: опыт США, Японии, Великобритании, ФРГ, Канады- М.: Стройиздат, 1994.*
- [14]. *Крылов Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством. – М.: Издательство стандартов, 1992.*
- [15]. *Барканов А.С. Принципиальный подход к реинжинирингу бизнес-процессов. Сб. научных трудов, М.: МГСУ, 2002*
- [16]. *Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии М.: «Дело и сервис», 2001*
- [17]. *Гусаков А.А. Организационно-технологическая надежность строительного производства в условиях автоматизированных систем проектирования. М.: Стройиздат, 1974.*
- [18]. *Ковальский М.И. Управление строительством: опыт США, Японии, Великобритании, ФРГ, Канады- М.: Стройиздат, 1994*
- [19]. *Крылов Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством. – М.: Издательство стандартов, 1992*