

УДК:338.084(575.2)(04)

**АШЫРБАЕВА С.Ы.**  
Ж.Баласагын атындагы КУУ  
**АШИРБАЕВА С. Ы.**  
КНУ им.Ж.Баласагына  
**ASHYRBAEVA S.U.**  
KNU J.Balasagyn

## **ИШКАНАЛАРДЫ САНАРИПТИК ТРАНСФОРМАЦИЯЛООНУН ЗАРЫЛ ШАРТЫ КАТАРЫ ПРОЦЕССТИК МАМИЛЕ**

### **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

#### **PROCESS APPROACH AS A NECESSARY CONDITION FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES**

**Аннотация:** Ийгиликтүү атаандашуу үчүн уюмдар маалыматты башкаруу системаларын көбүрөөк киргизүүдө, товарларды жана кызматтарды бөлүштүрүүнүн электрондук каналдары аркылуу товарларды жана кызматтарды сатууну өнүктүрүүдө. Маалыматтык технологияларды туура колдонуу бизнеске оң таасирин тийгизерин дээрлик бардык ишкерлер түшүнүшөт. Бул процесс санариптик трансформация деп аталат. Заманыбызга “Интеллектуалдык” башкаруунун доору келди. Интеллектуалдык башкаруунун инструменттеринин бири болуп “процесстик мамиле” деп аталган башкаруу ыкмасы эсептелет. Уюмдардын санариптик трансформациясы санариптик экономикага өтүү процесстеринин ажырагыс элементи болуп саналат. Бул макалада биз санариптик трансформация жана санариптик ишканаланы түзүү үчүн процесстик мамиле эмне үчүн зарыл экенин далилдейбиз. Процесстик мамиленин негизинде гана ишканада бизнес процесстерге санариптик уюмду жаратуу женил болот. Бүгүнкү күндө көпчүлүк жетекчилер жана ишканалардын ээлери бизнесинин натыйжалуулугун жогорулатуу үчүн ушундай куралдарды издеп жатышат.

**Аннотация:** Чтобы успешно конкурировать, организации все чаще внедряют системы управления информацией и развивают продажи товаров и услуг через электронные каналы распределения товаров и услуг. Практически все предприниматели понимают, что правильное использование информационных технологий положительно влияет на бизнес, этот процесс называется цифровой трансформацией. Наступила эпоха «интеллектуального» управления. Одним из инструментов интеллектуального управления является так называемый «процессный подход» к управлению. Цифровая трансформация организаций является неотъемлемым элементом перехода к цифровой экономике. В этой статье мы объясним, почему цифровой подход и процессный подход необходимы для создания цифрового предприятия. Создание цифровой организации бизнес-процессов на предприятии возможно только на основе процессного подхода. Сегодня большинство руководителей и владельцев бизнеса ищут такие инструменты для повышения эффективности бизнеса.

**Annotation:** For competing successfully, organizations are more often implementing the information management system and developing the selling of goods and services through the electronic distribution channels for goods and services. Almost all entrepreneurs understand that the correct using of information technology has a positive effect to business, this process is the digital transformation. The era of “intellectual” management has come. One of the tools of intelligent management is so-called as digital transformation for managing. The digital transformation of organizations is an essential part of the transition to the digital economy. In this article, we explain why the digital approach and the process approach are necessary to create a digital enterprise. Creating a digital organization of business-process In the enterprise is possible only on the basis of

the digital transformation. Today, majority of managers and business owners are looking for these tools to improve business efficiency

**Негизги сөздөр:** бизнес-процесстер, процесстик мамиле, технологиялык тартип, санариптик трансформация, санариптик ишкана, санариптик экономика.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, индустрия, технологический уклад, цифровая трансформация, цифровое предприятие, цифровая экономика.

**Keywords:** business processes, industry, technological order, digital transformation, digital enterprise, digital economy.

Уюмдардын санариптик трансформациясы санариптик экономикага өтүү процесстеринин ажырагыс элементи болуп саналат. Бирок кыргыз компанияларында колдонулган башкаруу ыкмалары бул процеске тоскоол болуп, процесстерди автоматташтыруу жаатындагы бардык аракеттерди жана долбоорлорду жокко чыгарышы мүмкүн. Бул макалада биз санариптик трансформация жана санариптик ишкананы түзүү үчүн процесстик мамиле эмне үчүн зарыл экенин далилдейбиз. Бүгүнкү күндө көпчүлүк жетекчилер жана ишканалардын ээлери бизнесинин натыйжалуулугун жогорулатуу үчүн куралдарды издеп жатышат.

Интуицияга жана тажрыйбага гана таянуу менен ишкананы ийгиликтүү башкаруу мүмкүн болгон “тизе чөгө” башкаруу доору өттү. “Интеллектуалдык” башкаруунун доору келди. Интеллектуалдык башкаруунун инструменттеринин бири болуп “процесстик мамиле” деп аталган башкаруу ыкмасы эсептелет.[2,49-б.]

Биздин республиканын көпчүлүк уюмдары башкаруунун функционалдык структурасына ээ жана процесстик ыкманы киргизуу менен башкаруунун натыйжалуулугун жогорулатууга умуттонот. Батыштык эксперттердин пикири боюнча, заманбап ишканаларда функционалдык башкарууну уюштуруу идеалдуу эмес. Ошондуктан, биринчи кадамдар катары уюмуңузду сырттан карап, жоопкерчиликти, ыйгарым укуктарды, ресурстарды, маалыматтык жана башкаруу коммуникацияларын так аныктоо менен аны элементардык тартипке келтирүү сунушталат. Бул ыкма колдонуудагы башкаруу системасын четке какпайт, бирок аны өркүндөтүүнүн жолдорун аныктайт жана бара-бара процессти башкаруу системасына өтүү керектигин аныктайт. Сапатты башкаруу системаларынын эл аралык стандарты ISO 9000 процессти “киргизилген материалдарды жыйынтыкка айландырган өз ара байланышкан же өз ара аракеттенүүчү иш-чаралардын жыйындысы” катары аныктайт.[1,17-б.] Ал ошондой эле “киргизилген материалдарды жыйынтыкка айландыруу үчүн ресурстарды колдонгон ар кандай иш-аракеттер же иш-аракеттердин жыйындысы процесс катары каралышы мүмкүн” деп түшүндүрөт. Процесстин эл аралык же мамлекеттик деңгээлде бекитилген башка аныктамалары жок. Бирок, жогорудагы аныктама көптөгөн тактоолор бар. Негизги тактоо - бул жөн гана “кандайдыр бир иш” эмес, кардарга пайда алып келе турган иш. Бул жерде кардар процесстин “чыгарылышын” (натыйжаларын) алган адам. Бул учурда кардар тышкы (товарларды же кызмат көрсөтүүлөрдү керектөөчү) жана ички (ишкана процессинин тармагындагы кийинки процесс) болушу мүмкүн.

Ийгиликтүү атаандашуу үчүн уюмдар маалыматты башкаруу системаларын көбүрөөк киргизүүдө, товарларды жана кызматтарды бөлүштүрүүнүн электрондук каналдары аркылуу товарларды жана кызматтарды сатууну өнүктүрүүдө. Маалыматтык технологияларды туура колдонуу бизнеске оң таасирин тийгизерин дээрлик бардык ишкерлер түшүнүшөт. Бул процесс санариптик трансформация деп аталат. МІТ изилдөөчүлөрү санариптик трансформация деген терминди “заманбап технологияларды ишканалардын өндүрүмдүүлүгүн жана наркын кескин жогорулатуу үчүн колдонуу” деп аныкташат. Санариптик экономика санариптик (маалыматтык) технологияларга негизделген экономикалык ишмердүүлүк катары аныкталат[3,51-б.]

Санариптик трансформация – бул узак процесс, анын натыйжасы “санариптик уюмду” түзүү болушу керек. Коомдо бул терминдин так аныктамасы али калыптана элек, бирок бул

тема боюнча адабияттарды талдоодон төмөнкүдөй сыпаттамага болот: санариптик уюм - бул процесстердин көбү адамдын кийлигишүүсүз (автоматташтырылган) аткарылган уюм.

Санарип уюмдар негизинен процесске багытталган уюмдар. Изилдөөчүлөр бизнес процесстеринин агымындагы көйгөйлөрдүн эки негизги себебин аныкташат:

- компанияда керектүү иш-аракеттерди жүргүзүү үчүн технология жок;
- компаниянын башкаруучу адамында уюштуруу дизайнын түшүнбөгөндүк.

Автоматташтыруунун объектиси так аныкталган, кайталануучу бизнес процесси гана болушу мүмкүн, хаосту автоматташтыруу мүмкүн эмес. Ошондуктан бизнес процесстери жөнгө салынбаган жана ишке ашырылбаган компанияда санариптештирүү мүмкүн эмес. Компанияны автоматташтыруу объектиси болуп ар дайым белгилүү бир бизнес процесси саналат, ал эми бөлүм, цех же жумушчу аймак эмес. Ошондуктан, автоматташтыруу долбоорун баштоодон мурун, предметтик чөйрөнүн бизнес талдоо ар дайым жүргүзүлүшү керек, анын натыйжасы автоматташтырылган бизнес-процесстердин модели болуп саналат. Ошол эле бизнес-процесстер андан ары автоматташтыруу долбоорунун алкагында болуп саналат. Бизнес-процесстер башкарууга процесстик мамилени колдонгон уюмда гана бар деп ойлоо туура эмес. Ар бир уюмда бизнес-процесстер бар, бир гана маселе аларды жетекчилик жана кызматкерлер кандай кабыл алып, башкарганында. Ар кандай коммерциялык уюм пайда табуу үчүн түзүлөт жана муну рыноктун керектөөлөрүн канааттандыруу аркылуу ишке ашырат. Продукцияларды жана кызмат көрсөтүүлөрдү өндүрүү үчүн рыноктон ресурстарды (эмгек, материалдык, финансылык ж.б.) алат жана аларды ички бизнес процесстери аркылуу продуктыларга жана кызмат көрсөтүүлөргө айландырат, алар өз кезегинде нарк чынжырын түзөт. Өндүрүлгөн продукциянын (киреше) жана алынган ресурстардын (чыгындардын) ортосундагы айырма уюмдун натыйжалуулугун мүнөздөйт. Демек, эки фирма үчүн бирдей баадагы жана сапаттагы ресурстар бар болсо, анда бизнес процесстери эффективдүү, башкача айтканда, көбүрөөк ашыкча продуктуу камсыз кылганы жеңет башкача айтканда, алар жогорку ашыкча продуктыларды беришет. Ошондуктан, бизнес-процесстер компаниянын ишмердүүлүгүнүн негизи болуп саналат жана анын жыргалчылыгы көп жагынан көз каранды деп айта алабыз. Иш процесстеринин иштешин камсыз кылуу үчүн эмгек жана материалдык ресурстар тартылат. Бизнес процессинин агымын колдоо үчүн зарыл болгон эмгек ресурстарын башкаруу үчүн уюштуруу структураларынын ар кандай түрлөрү түзүлөт (сызыктуу, сызыктуу-функционалдык, матрицалык ж.б.). Бардык уюштуруу түзүмдөрүнүн акыры бир гана максаты бар - компаниянын бизнес

процесстерин колдоо. [4,68-б.]

Бирок убакыттын өтүшү менен бизнес-процесстер уюмдун жетекчилигинин көз карашынан жок болуп, кызматкерлердин эч кимисинен кабарсыз болуп, натыйжада башкарууга мүмкүн болбой калат. Бул бир эле компаниянын ичинде да бизнес- процесстердин бир кыйла башкача эффективдүүлүгүнө алып келет. Алардын татаалдыгы жана өзгөрмөлүүлүгү ушунчалык көбөйүп, процесстин узактыгын же натыйжасын алдын ала айтуу мүмкүн болбой калат. Бизнес-процесстерди майда-чүйдөсүнө чейин жөнгө салуу аракеттери көп учурда ийгиликсиз аяктайт, анткени башка бизнес-процесстер (жөнгө салынуучу процессти камсыздоочулар жана керектөөчүлөр) ушунчалык тез жана күтүүсүз өзгөрөт, процесстин узактыгын же натыйжасын алдын ала айтуу мүмкүн болбой калат, жөнгө салуу актуалдуулугун тез жоготот жана кызматкерлер аны аткарууну токтотот. Кырдаалды ого бетер курчутат, ал көп учурда инструкцияларды жана жоболорду так сактоо боюнча талаптарды белгилебейт. жобо тездик менен актуалдуулугун жоготуп, кызматкерлер аны аткарууну токтотуп жатканын Башка башкаруу системаларына салыштырмалуу процессти башкаруу төмөнкүдөй артыкчылыктарга ээ:

- Компанияга керектүү натыйжаны алуу үчүн аткаруучуларды жана менеджерлерди багыттоо.

- Буйруктардын бирдиктүүлүгүнүн так системасы: бир жетекчи алдыга коюлган максатка жетүү жана каалаган натыйжаны алууга багытталган операциялардын жана аракеттердин бардык комплексин башкарууну өз колуна топтойт.
- Башкаруучулар оперативдүү башкарууга олуттуу четтөөлөр болгон учурда гана кийлигишет.
- Жетекчилер өздөрүнүн түздөн-түз милдеттери менен алектенишет: натыйжалуу башкарууну уюштуруу жана өнүктүрүү стратегиясы жонундо.
- Башка башкаруу схемаларына салыштырмалуу операциялык натыйжалуулуктун тартиби чоңураак.
- Кызматкерлерди алмаштыруучу компания үчүн коркунучтуу эмес, анткени билимди жаңы кызматкерлерге берүү механизми бар (бизнес процесстеринин эрежелери бар).

Процесстик мамиле менен иштеген ишканаларда санариптик трансформациялаштырууну этаптар менен ишке ашыруу мүмкүнчүлүгү бар.[5,41-6]

#### 1-этап. Пландоо

Санариптик трансформацияны практикалык ишке ашыруу стратегиялык пландаштыруудан башталат. Сиз кандай милдеттерди чечүү керектигин, кандай ресурстар талап кылынарын, санариптик инструменттерди жана инновацияларды киргизүү бүтүндөй корпоративдик маданиятка кандай таасир этерин түшүнүшүңүз керек.

Санариптик трансформациянын жол картасы үч негизги кадам менен түзүлөт:

##### 1. Кырдаалды баалоо.

Биринчиден, компаниянын учурдагы абалын - анын корпоративдик маданиятын, бизнес процесстерин жана операцияларын, ошондой эле кызматкерлердин компетенттүүлүгүн аныктоо керек. Бул мүмкүн болушунча тезирээк чечилиши же колдонулушу керек болгон пункттарды же мүмкүнчүлүктөрдү так аныктайт. Мындан тышкары, санариптик трансформация планын ишке ашыруу процессинде жетишилген натыйжаларга дароо көз салуу маанилүү.

##### 2. Максаттарды коюу.

Учурдагы көйгөйлөр аныкталгандан жана ресурстарга баа берилгенден кийин стратегияны түзүшүңүз чыгууга болот. Бул үчүн ар кандай "санариптик" инструменттерге баа берип, алардын колдонулуучу аймактарын тандоо керек. Санариптик трансформациянын негизги багыттары тышкы чөйрө - продукттар жана кардарлардын тажрыйбасы, ошондой эле ички кызматтардын иши - ИТ жана булут кызматтары болушу мүмкүн.

##### 3. Бюджет түзүү.

Санариптик трансформация адатта технологияга олуттуу инвестицияны талап кылган үзгүлтүксүз процесс. Бул компания бул үчүн канча ресурстарды жумшоого даяр экенин түшүнүү үчүн абдан маанилүү болуп саналат. Ошол эле учурда бюджетти санариптик трансформацияга дуушар боло турган бизнестин бардык тармактарын эске алуу менен эсептөө керек. Ошентип, сиз санариптик трансформация стратегияңызды туура түзөсүз, приоритеттерди аныктап, процесстин чектерин белгилейсиз.

#### 2-этап. Административдик ресурстар менен камсыз кылуу

Санариптик бизнес стратегиясын аныктагандан кийин, сиз анын жетекчилигинен колдоо алышыңыз керек. Жетекчиликтин алдыдагы процесстин бардык нюанстарын жана анын кесепеттерин түшүнүүсү компаниянын санариптик трансформацияга даярдыгынын негизги белгилеринин бири болуп саналат. Ошондуктан башкы директорлор санариптик трансформацияга CEO, CDO жана CIO менен бирге стратегиянын фазасында эле катышышат. (санарип технология боюнча директор (Chief Digital Officer / CDO), ИТ-директор (Chief Information Officer / CIO))

#### 3-этап. Өнөктөштөрдү тандоо

Туура нарк чынжырчасынын өнөктөштөрүн же кызыкдар тараптарын тандоо санариптик трансформациянын ийгилиги үчүн абдан маанилүү.

Ишенимдүү өнөктөш төмөнкүлөрдү жасай алат:

- трансформациялоо үчүн ресурстар менен камсыз кылуу;
- санариптик технологияларды ишке ашырууга жардам берүү үчүн консультациялык кызматтарды сунуштоо;
- трансформациянын туура багытын аныктоого жардам берет;
- ийгиликтүү ыкмаларды жана тажрыйбаларды сунуштайт. 4-этап. Планды кызматкерлерге жеткирүү

Компанияда санариптик трансформацияны ийгиликтүү жүргүзүү шарттарын түзүү үчүн анын баалуулугун өз убагында кызматкерлерге жеткирүү зарыл. Бул алдыдагы процесске ишенимдүүлүк жана ички колдоону камсыз кылат.

Кызматкерлердин так түзүмүн жана өтүү планын алуусун текшериниз. Алар санариптик трансформацияга алдын ала даярдалышы керек

5-этап. Трансформациянын башталышы

Пландаштырылган стратегияны ишке ашыруу уюмдун бардык деңгээлдеринде – жогорку жетекчиликтен катардагы кызматкерлерге чейин болушу керек. Санариптик трансформация процессинде алдыга коюлган бизнес максаттарына көңүл буруу өтө маанилүү.

Санариптик өзгөрүүлөрдү башкаруу CDOну түзгөн кайчылаш-функционалдык жумушчу топтордун жетекчилиги астында болушу керек. Алар ар кандай компетенциядагы адистерди камтышы мүмкүн. Бирок, баарынан мурда - стратегиялык маркетинг, HR башкаруу жана керектөө тажрыйбасы дизайн боюнча адистер болуш керек

. Мындай тактикалык командалар корпоративдик маданияттын өзгөрүшүнө алып келет. Алар компаниянын өндүрүш чынжырларында санариптик операциялык моделди ийгиликтүү ишке ашыруу үчүн негиз түзөт.

#### **Колдонулган адабияттар:**

1. Эл аралык стандарты ISO 9000-2015
2. Вестерман Г. [ж.б.]. Санариптик трансформация: миллиарддаган долларлык уюмдар үчүн жол картасы // MIT Санариптик бизнес жана Capgemini консалтинг борбору. 2018. С. 1–68
3. Коваленко Б.Б. Санариптик трансформация: бизнес уюмдары үчүн атаандаштык артыкчылыктарды түзүү жолдору // Илим жана бизнес: өнүгүү жолдору. 2019. № 9 (9). 49– 52-бб.
4. Керимбекова Д.О. Сапатты башкаруу. Окуу курал. Бишкек-2019
5. Пинаев Д. Орус компанияларынын бизнеси токтоп калганынын 5 себеби / Executive.ru. URL: <http://www.e-executive.ru/management/practices/1985201-5-prichin-ro-kotorym-buksuet-biznes-rossiiskih-kompanii> (жетүү датасы: 18.11.2019).
6. Пинаев Д. Процесссти башкаруу: күчтүүлүгү эмнеде? // Boss журналы. 2019.
7. Электрондук экономика // Википедия