

УДК 33.025.12  
ГРНТИ 06.81.19

Семибратский Максим Викторович, кандидат экономических наук, заместитель директора Высшей школы управления, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Белгородского государственного национального исследовательского университета (НИУ «БелГУ»)  
e-mail: semibratsky@bsu.edu.ru

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАНБАН КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В данной статье рассматриваются инструменты повышения эффективности командной работы. Зачастую в системе управления современной организации существует ряд различных проблем: перегрузка сотрудников, нечеткое целеполагание, дефицит контроля, ошибки коммуникаций и так далее. Чтобы повысить эффективность сотрудников, участвующих в основных и вспомогательных бизнес-процессах организации, можно использовать систему управления задачами Канбан.

Ключевые слова: повышение результативности работы, бережливое управление, эффективность бизнес-процессов, система управления, Канбан.

Semibratskiy Maksim Viktorovich, Candidate of Economic Sciences, Deputy Director of High Management School, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University  
e-mail: semibratsky@bsu.edu.ru

## KANBAN MANAGEMENT SYSTEM AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION BUSINESS PROCESSES

Annotation. The tools of teamwork improvement are discussed in this article. Usually there are a number of different problems in the management system of a modern organization: overloading employees, fuzzy goal-setting, lack of control, communication errors and so on. To increase the efficiency of employees involved in the main and auxiliary business processes of the organization, you can use the Kanban task management system.

Keywords: increasing of work efficiency, lean management, efficiency of business processes, management system, Kanban.

Успех деятельности любой компании во многом зависит от качественного менеджмента. Согласно определению Р. Дафта, менеджмент – это эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов [1]. Указанные выше процессы или функции менеджмента носят постоянный повторяющийся характер и, как сказано выше, при осуществлении управленческой деятельности

важно подходить к их осуществлению с позиции рациональности. В бережливом производстве есть множество инструментов, направленных на повышение эффективности управленческой деятельности в целом и отдельных её элементов. Зачастую в организации система управления имеет некоторый круг проблем: сотрудники перегружены или недогружены, обязанности не распределены, каналы коммуникаций неэффективны, руководитель замыкает большинство задач на себе и так далее. Цель использования всей совокупности инструментов бережливого производства – обеспечение позитивных изменений в профессиональной деятельности. В свою очередь, совершенствование основных и вспомогательных процессов в организации часто реализуется в проектном формате [2].

Одним из актуальных способов оптимизации командной работы является применение системы управления Канбан. Это не совсем то же самое, что Канбан на заводе Тойота, который рассматривается в работе различных экспертов в области бережливого производства [3]. Несмотря на то, что в основе этой системы лежит концепция «точно в срок», управленческая Канбан-система концентрирует свое внимание на визуализации прогресса выполнения ежедневных рабочих задач с учетом двух параметров: соответствие требованиям по сроку и качеству. Ключевой задачей применения Канбан-системы – визуализация рабочего потока. Для этого используются доски и карточки, которые могут быть реальными (физическая пробковая доска, расположенная в кабинете) и виртуальными (множество программных продуктов, например, Trello). Доска может содержать разные элементы, однако общий принцип заключается в том, чтобы отразить задачи в планах, в работе и те, которые уже сделаны. Зачастую, Канбан-доска содержит не менее трех подобных столбцов, между которыми работники перемещают карточки.

Единых правил работы с канбан-доской не существует, однако основываясь на нашем опыте и анализе различных источников, ниже сформулируем несколько принципов работы с данным инструментом.

1. Визуализация потока задач. Все задачи записываются на специальной карточке и закрепляются за конкретным сотрудником. Рекомендуемая структура карточки: название задачи, дата выполнения, текущий прогресс выполнения задачи. Важно, чтобы на доске размещались все карточки, над которыми работает сотрудник. Работа каждого должна быть понятной и видимой. Карточки размещаются на доске в общедоступном пространстве (физическом или виртуальном). Кроме того, визуализации поддаются правила работы команды. К таким правилам, к примеру, может относиться частота проведения совещаний, максимальная длительность планерок, способы внесения и внедрения предложений по улучшению и так далее.

2. Балансировка загрузки работников. Когда все задачи сотрудников будут зафиксированы на карточках и перенесены на доску, может обнаружиться факт, что множество задач выполняется сотрудниками параллельно и в то же время, одни загружены больше, а другие меньше. Канбан предполагает ограничивать количество одновременно выполняемой работы и распределять задачи между сотрудниками, стремясь сбалансировать загрузку каждого из них.

Для этого потребуется договориться с командой о лимите одновременно выполняемой работы и зафиксировать это значение на доске. Важно также ранжировать карточки с задачами по степени срочности и важности, т.к. за одну работу необходимо взяться уже сейчас, а другая может быть отложена на какое-то время.

3. Длительность спринта (времени выполнения всех задач на доске) устанавливаем самостоятельно. Для поддержания ритмичности работы рекомендуется постоянно обращаться к доске и, в случае необходимости, перераспределять обязанности, помогая загруженным членам команды. Важно понимать, что успех по достижению цели зависит в большей степени от общекомандных, нежели чем от индивидуальных результатов.

4. Анализ выполнения операций. Регулярные совещания около рабочей доски – одно из главных требований системы Канбан. Они не содержат признаков бюрократизации рабочего процесса, а напротив, способствуют ускорению работы. Это достигается благодаря следующим моментам:

- a. Устанавливается такой интервал совещаний, который позволит держать сотрудников в высоком рабочем ритме (2 раза в день, каждый день, раз в 3 дня и т.д.). Желательно, чтобы частота планерок была высокой.
- b. Каждый сотрудник комментирует свою карточку, отмечает прогресс выполнения задачи и перемещает карточки среди столбцов доски.
- c. Каждая карточка содержит срок ее выполнения. Если работу нельзя сделать быстро (за период времени между совещаниями), то следует отмечать прогресс ее выполнения, например, в процентах.
- d. Совещания проходят стоя. Такой формат позволяет сократить время проведения планерки.

5. Открытость к экспериментам и изменениям. Ни одна из управленческих систем не может считаться совершенной. Команда, использующая подход Канбан, должна стремиться повышать скорость выполнения работ, при сохранении высокого уровня качества. Поэтому важно постоянно собирать предложения по улучшению деятельности от участников команды, внедрять их постепенно и эмпирически оценивать их эффективность. Если внедренное предложение вносит положительный вклад в работу команды, то оно принимается за стандарт работы.

Таким образом, повышение прозрачности и управляемости основных и вспомогательных процессов организации может стать предпосылкой для роста производительности труда, развития системы менеджмента в организации и, вероятно, становится необходимым в современных условиях функционирования экономики.

#### Список литературы:

1. Дафт. Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.

2. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; пер. с англ. – 10-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 414 с.
3. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; пер с англ. – М.: Издат. группа «Точка», 2018 – 400 с.