

УДК 65.011.4, 65.011.8

**МЕХАНИЗМ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ
В УСЛОВИЯХ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**THE MECHANISM OF COSTS REDUCING
UNDER CONDITION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF
BUSINESS PROCESSES IN THE TEXTILE INDUSTRY**

М.В. СИВЯКОВА, П.Ю. МАКАРОВ
M.V. SIVYAKOVA, P.YU. MAKAROV

(Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации)
(Vladimir branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration)
E-mail: makarovpu@ya.ru

Статья посвящена вопросам повышения эффективности деятельности предприятий текстильной промышленности. Обоснована гипотеза о ведущей роли проблем высоких издержек и низких темпов обновления продукции, как эндогенных факторов, сдерживающих развитие текстильной промышленности. Исходя из этого, сформирован управленческий механизм снижения затрат в условиях непрерывного совершенствования бизнес-процессов и даны рекомендации по его внедрению.

The paper is devoted to issues of the efficiency improvement in the textile industry. The presented proposals are based on the hypothesis about the leading role of the problems of high costs and low rates of technology renewal as endogenous factors hampering the development of the textile industry. On this basis, it formed a management mechanism to reduce costs in terms of continuous improvement of business processes and recommendations for its implementation are made.

Ключевые слова: бизнес-процесс, механизм, затраты, непрерывное совершенствование.

Keywords: business process, mechanism, costs, continuous improvement.

Проблема низкой конкурентоспособности свойственна многим отраслям отечественной промышленности. Актуальна она и для текстильной промышленности, которая обеспечивает до 45% всего объема выпуска легкой промышленности РФ [6]. События последних лет лишь усугубляют положение:

- вступление России в ВТО в 2012 г. усилило давление на отрасли текстильной промышленности, которая, по оценке РБК.research, находилась в первой тройке отраслей народного хозяйства, подверженных особому риску в связи с вступлением России в ВТО [6];

- кризисные события 2014-2015 гг. еще больше обострили существующие проблемы, несмотря на объявленный курс на импортозамещение, для чего по некоторым оценкам текстильная промышленность не имеет достаточного потенциала [1] и понесет, скорее, потери, чем выгоды от данной политики.

В этих условиях возрастает актуальность исследований, направленных на поиск путей повышения конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности, как одной из социально-значимых отраслей народного хозяйства.

Целью исследования является разработка механизма управления, обеспечивающего решение таких важных проблем предприятий текстильной промышленности, как высокий уровень издержек и низкие темпы обновления отечественных предприятий, и способствующего таким образом повышению конкурентоспособности текстильной промышленности в целом.

Достижение указанной цели основывается на гипотезе о том, что решение или снижение остроты проблемы низкой конкурентоспособности возможно на уровне отдельных предприятий, то есть не зависит всецело от внешних факторов. В связи с этим, прежде чем переходить к формированию механизма, дадим обоснование приведенной гипотезе.

Хотя ученые и эксперты высказывались о проблемах текстильной промышленности и раньше, на наш взгляд, вступление России в ВТО поспособствовало активизации анали-

тических работ, посвященных ее проблемам. Рассматривая приводимые различными авторами проблемы и их взаимосвязи с позиций структурного подхода, представленного в работах Ю.Н. Лапыгина, А.И. Пригожина и других авторов [5], можно построить граф проблем, отражающий проблемное поле текстильной промышленности (рис. 1 – построено по [2...4], [6], [9]).

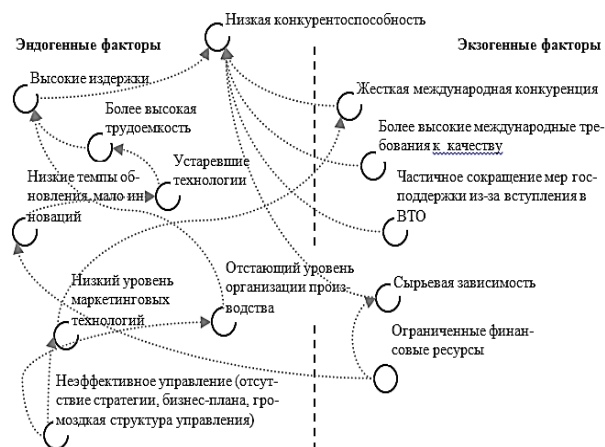


Рис. 1

Из рис. 1 видно, что в числе эндогенных причин низкой конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности значительное место занимают проблемы управленческого характера: отсутствие стратегии, низкий уровень организации производства и маркетинговых технологий и др. В силу этого представляется обоснованным предполагать, что даже при отсутствии проблем, обусловленных внешними факторами, развитие отрасли не имело бы устойчивого характера ввиду ряда внутренних проблем. Таким образом, можно утверждать, что для решения проблем текстильной промышленности недостаточно только мер государственной поддержки, в пользу которых высказываются многие исследователи [2], [4], [7]. Необходима также серьезная внутренняя работа по повышению уровня управления предприятиями.

Вместе с тем проблемы повышения эффективности управления и снижения издержек связаны между собой, что делает целесообразным разработку подходов к комплексному их решению. Ввиду ограниченного объема работы далее не приводится подробное описание и обоснование процесса по-

строения механизма снижения издержек, а дается характеристика конечного результата.

Как видно из представленной схемы (рис. 2 – модель механизма снижения затрат в условиях совершенствования бизнес-

процессов), механизм направлен на согласование факторов внешней и внутренней среды, результирующих в себестоимости продукции.

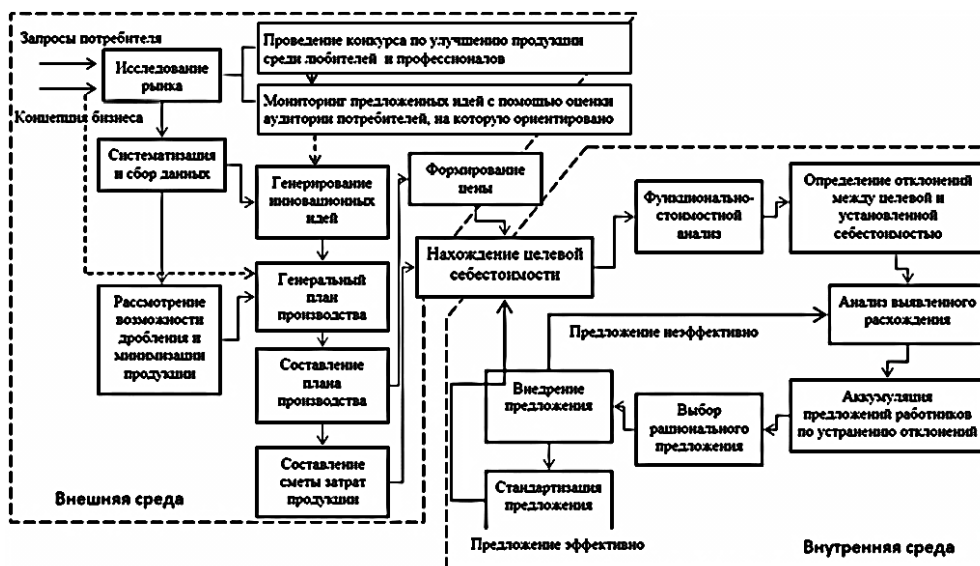


Рис. 2

Обе среды при этом рассматриваются как динамические. В связи с этим механизм включает в себя циклы непрерывного улучшения бизнес-процессов на основе рациональных предложений потребителей (внешняя среда) и сотрудников (внутренняя среда). Функционирование указанных циклов по сути обеспечивает обновление и пополнение корпоративной памяти, целесообразность развития и использования которой промышленными предприятиями отмечаются некоторыми авторами [8].

Непрерывное совершенствование процессов невозможно без активного участия сотрудников, которые с этой точки зрения представляют собой главный актив предприятия. Поэтому отличительной особенностью предлагаемого механизма является внедрение системы управления "снизу вверх" – в противовес стандартным системам снижения затрат, в которых управление осуществляется сверху вниз (пирамидальная структура).

Сказанное не означает отрицания классической модели управления "сверху-вниз". Задачей руководства является постановка и донесение до сотрудников цели и

концепции бизнеса. Как следствие, фактически в системе управления формируется своеобразный цикл, где управленческий аппарат задает задачи по совершенствованию производства, а работники, в свою очередь, решают их при помощи своих идей, предложений и замыслов (рис. 3 – система снижения затрат с управлением "снизу-вверх").

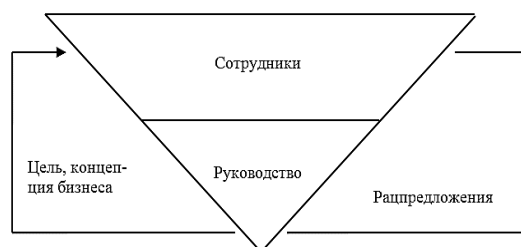


Рис. 3

С целью рационального применения предлагаемого механизма сформирован ряд рекомендаций по его применению на промышленном предприятии, которые включают в себя пять основных организационно-управленческих преобразований.

1. *Реорганизация многоуровневой организационной структуры.* Модель управле-

ния по способу влияния на объект управления может быть подразделена на многоуровневую иерархическую систему и плоскую, то есть одноуровневую. Исходя из базовых принципов формирования организационных структур, можно заключить, что плоская структура управления устраняет такие причины низкой производительности труда, как сложность и непроработанность организационной структуры. Таким образом, реструктуризация многоуровневой организационной структуры в плоскую организационную структуру помогает создать необходимый фундамент для применения разработанного механизма.

2. *Оценка всем коллективом.* Эта методика подразумевает такую систему оценки, в которой каждый сотрудник оценивает работу другого сотрудника. Данная система меняет вертикальный тип оценки, когда начальник анализирует работу подчиненных, на горизонтальный тип. "Оценка всем коллективом" помогает избавиться от халатности сотрудников по отношению к своей работе во время отсутствия руководителя.

3. *Стажировка сотрудников в разных отделах.* Стажировка работников в разных отделах дает им возможность изменить взгляды по отношению к своим обязанностям, найти новые идеи и иметь представление о спектре деятельности компании. Задача стажировки – налаживание взаимодействия и коммуникаций между отделами и подразделениями разных уровней.

4. *Система ринги.* Представляет собой японский подход к поиску и реализации решений. Главная идея системы выражена в тщательном и многократном изучении сотрудниками предприятия проблемы, сопутствующих ей обстоятельств, сопровождаемых обсуждением и обменом мнениями. Система характеризуется распределением ответственности, что положительно сказывается на стимулировании и повышении производительности труда работников.

5. *Философия бережливого производства.* Бережливое производство представляет собой направление постепенного и постоянного совершенствования рабочего места каждого работника.

В работе предложен механизм снижения затрат в условиях непрерывного совершенствования бизнес-процессов – как возможный подход к решению эндогенных проблем конкурентоспособности текстильной промышленности. Для обеспечения внедрения механизма на предприятии сформированы рекомендации по его применению. Предложенные рекомендации направлены на упрощение системы управления, укрепление связей между сотрудниками разных отделов и получение ими знаний не только по своему отделу, но и в пределах всей компании, также рекомендации повышают контроль качества произведенной продукции и подготавливают базу для сбора идей по совершенствованию бизнес-процессов на каждом рабочем месте. Сказанное дает основания предполагать, что реализация подобного механизма на предприятиях будет способствовать решению или снижению остроты выявленных внутренних проблем и тем самым обеспечит повышение конкурентоспособности текстильной промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева Н.В. и др.* Экономическая безопасность российской экономики в условиях реализации политики импортозамещения // Экономика региона. – 2015, № 4 (44). С. 69...83.
2. *Аунапу Т.Ф., Завьялкина Н.В.* Экономическое положение текстильной промышленности России // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2013, № 1. С. 26...29.
3. *Беркович М.И., Овчина Л.И., Яшметова А.В.* Сравнительная оценка конкурентоспособности текстильной и легкой промышленности как отраслей // Сб. научн. тр. вузов России: Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2011, №30. С. 66...72.
4. *Бориев А.Э.* Влияние вступления России в ВТО на текстильную и швейную промышленность // Транспортное дело России. – 2012, № 6-2. С.234...236.
5. *Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю.* Стратегический менеджмент. – М.: Эксмо, 2010.
6. *Итьгина А.А.* Анализ состояния и перспектив развития текстильной промышленности России // Экономика, социология и право. – 2014, № 2. С.37...45.
7. *Некрасова И.В., Солдатов В.В.* Основные направления государственной поддержки развития текстильной и швейной промышленности (на при-

мере текстильной и швейной промышленности Ивановской области) // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2015, № 8 (24). С. 257...262.

8. Ражева А.А. Влияние корпоративной памяти на эффективность хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятий текстильной промышленности) // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2013. Т. 19, № 2. С. 25...29.

9. Селиванова У.И. Текстильная отрасль промышленности России: состояние и перспективы развития // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014, № 7. С.59...64.

REFERENCES

1. Andreeva N.V. i dr. Ekonomicheskaya bezopasnost' rossiyskoy ekonomiki v usloviyakh realizatsii politiki importozameshcheniya // Ekonomika regiona. – 2015, № 4 (44). S. 69...83.

2. Aunapu T.F., Zav'yalkina N.V. Ekonomicheskoe polozhenie tekstil'noy promyshlennosti Rossii // Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava. – 2013, № 1. S.26...29.

3. Berkovich M.I., Ovtsina L.I., Yashmetova A.V. Sravnitel'naya otsenka konkurentosposobnosti tekstil'noy i legkooy promyshlennosti kak otrasley // Sb. nauchn.

tr. vuzov Rossii: Problemy ekonomiki, finansov i upravleniya proizvodstvom. – 2011, №30. S. 66...72.

4. Boriev A.E. Vliyaniye vstupleniya Rossii v VTO na tekstil'nyuyu i shveynyuyu promyshlennost' // Transportnoye delo Rossii. – 2012, № 6-2. S.234...236.

5. Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu. Strategicheskiy menedzhment. – M.: Eksmo, 2010.

6. Itygina A.A. Analiz sostoyaniya i perspektiv razvitiya tekstil'noy promyshlennosti Rossii // Ekonomika, sotsiologiya i pravo. – 2014, № 2. S.37...45.

7. Nekrasova I.V., Soldatov V.V. Osnovnye napravleniya gosudarstvennoy podderzhki razvitiya tekstil'noy i shveynoy promyshlennosti (na primere tekstil'noy i shveynoy promyshlennosti Ivanovskoy oblasti) // Mnogourovnevoe obshchestvennoye vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki. – 2015, № 8 (24). S. 257...262.

8. Razheva A.A. Vliyaniye korporativnoy pamyati na effektivnost' khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya (na primere predpriyatiy tekstil'noy promyshlennosti) // Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N.A. Nekrasova. – 2013. V. 19, № 2. S.25...29.

9. Selivanova U.I. Tekstil'naya otrasl' promyshlennosti Rossii: sostoyaniye i perspektivy razvitiya // Infrastrukturnye otrasli ekonomiki: problemy i perspektivy razvitiya. – 2014, № 7. S.59...64.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 19.07.17.