

УДК 658.012

**ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
КАК МОДЕЛЬ АДАПТАЦИИ ТЕКСТИЛЬНОГО БИЗНЕСА**

О.Б. УЛЬЯНОВА

(Краснодарский филиал Ивановской государственной текстильной академии)

Устойчивое развитие предприятия, его выживаемость и процветание в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с его непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде – под этим нами предполагается прежде всего организационная перестройка системы по отношению к меняющимся условиям ее функционирования.

Известно, что наиболее адаптивными являются предприятия малого бизнеса; сложнее дело обстоит на средних и крупных предприятиях, к которым и относятся текстильные предприятия. Непрерывная адаптация к меняющимся условиям рынка здесь затруднена, и жизнеспособность таких организаций зависит от степени их относительной гибкости. Перечисленные проблемы напрямую относятся к текстильным предприятиям, которые изначально спроектированы с ориентацией на массовое производство и сегодня ищут варианты своей организационной перестройки.

В условиях частной собственности одним из отправных моментов, вызывающих необходимость организационных преобразований на текстильных предприятиях, должны стать задачи повышения эффективности производства.

Таким образом, для того чтобы создать качественный механизм управления предприятием, мы полагаем, целесообразно

рассматривать текстильное предприятие как сложную бизнес-систему. С учетом обстоятельств, когда большинство текстильных предприятий длительное время находится в "нокдауне", нужны немедленные, энергичные преобразования бизнеса, причем не отдельных его элементов, а, как правило, всей системы в целом.

Выход, на наш взгляд, видится в реинжиниринге как способе выживания в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке, позволяющем кардинально повысить эффективность бизнес-системы в несколько раз.

Основатели теории реинжиниринга М.Хаммер и Дж.Чампи определили свою теорию как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнеса в целях улучшения таких показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования. Реинжиниринг необходим в случаях потребности весьма существенных улучшений, что столь характерно для сегодняшней России.

По мнению основателей реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях.

1. В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителя от продуктов фирмы.

2. В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее дея-

тельности являются неблагоприятными в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.

3. Реализацией реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

В современной российской экономике первая ситуация характерна для приватизированных предприятий отраслей машиностроения и текстиля. Ситуация кризиса усугублена для текстильной отрасли такими фактами, как сокращение традиционных рынков сырья, отсутствие устоявшихся структур и процедур, отвечающих требованиям рыночной среды, низкий уровень финансового управления.

В качестве составляющих модели бизнеса авторы теории рекомендуют брать такие деловые процессы, которые напрямую связаны с генерированием и получением доходов. Решение проблемы – в смене базовых принципов предприятия и переходе их к ориентации не на функции, а на процессы.

Изо всех концепций менеджмента, ориентирующихся на процессы, по нашему убеждению, наиболее эффективен реинжиниринг бизнес-процессов, который дает важные конкурентные преимущества, позволяет сократить издержки и повысить доходы, обеспечить быстроту реакции компании на изменения рынка.

Из теории реинжиниринга известно, что бизнес-процесс представляет собой горизонтальную иерархию внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее элементов.

Под бизнес-системой понимается связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции.

Применительно к текстильному предприятию под бизнес-процессом следует понимать – процесс получения пряжи и суровой ткани, процесс заключительной отделки ткани и, как результат их взаимо-

действия, – готовый продукт бизнес-единицы – ткань.

Объединение бизнес-процессов внутри ассортиментной линии является моделью бизнес-единицы текстильного предприятия, позволяющей осуществлять реструктуризацию предприятия.

Основным направлением реинжиниринга бизнес-процессов на отечественных текстильных предприятиях должно быть:

- объединение нескольких функций в одну (например, процесс получения пряжи);

- проведение работ с минимальными издержками;

- сокращение объема контроля;

- минимизация согласований при управлении бизнес-процессами;

- преобладание смешанных децентрализованных операций.

Бизнес-процесс текстильного предприятия должен характеризоваться:

- существующей технологией реализации бизнес-процесса;

- оборудованием, обеспечивающим реализацию бизнес-процесса;

- существующей штатной структурой бизнес-единицы, участвующей в реализации бизнес-процесса.

Эффективность бизнес-единицы должна оцениваться такими показателями, как :

- количество ткани производимого ассортимента заданного качества за определенный интервал времени;

- длительность выполнения технологических операций бизнес-процессов;

- количество технологических операций процесса, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;

- стоимость издержек бизнес-единицы.

Обобщив изложенное выше, можно сделать вывод о том, что необходимость в реинжиниринге связана с высокой динамичностью современного делового мира. Развитие современных технологий привело к исчезновению стабильности, рост конкуренции – к изменению потребителя, дроблению массового рынка на ниши, в которых производителям диктуют условия.

Предлагаемые подходы к организации новых моделей бизнеса текстильной отрасли на уровне предприятия позволяют определить характеристики основных процессов деловой бизнес-единицы в форме ассортиментного комплекса, изменить методы работы текстильного предприятия, повышая его конкурентоспособность.

Таким образом, реинжиниринг позво-

ляет идентифицировать процедуры, являющиеся стратегическими для текстильного предприятия, соответствующие ценностям, задачам и приоритетным направлениям его развития.

Рекомендована кафедрой экономики промышленности. Поступила 28.02.05 .