

## **РЕИНЖИНИРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОСТИ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

*О.Б.УЛЬЯНОВА*

**(Краснодарский филиал Ивановской государственной текстильной академии)**

Экономическая стабильность предприятия, его выживаемость и процветание в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с его непрерывным совершенствованием и развитием. Совершенствование, по нашему убеждению, должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде. Это предполагает прежде всего организационную перестройку системы к меняющимся условиям ее функционирования.

Известно, что наиболее адаптивными являются предприятия малого бизнеса. Сложнее обстоит дело на средних и крупных предприятиях – непрерывная адаптация к меняющимся условиям рынка здесь

бывает затруднена и жизнеспособность таких организаций зависит от степени их относительной гибкости. Перечисленные сложности напрямую относятся и 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, могут быть задачи повышения эффективности производства.

Для того, чтобы создать качественный механизм управления функционирования предприятием, полагаем, целесообразно рассматривать текстильное предприятие как сложную бизнес-систему. Сегодня в России, когда большинство текстильных предприятий длительное время находятся в "нокадауне", неспешными мерами, как правило, не поможешь. Нужны немедленные, энергичные преобразования бизнеса, причем не отдельных его элементов, а всей системы в целом.

Выход, на наш взгляд, видится в реинжиниринге как способе выживания в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировом 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 конкурентоспособности продукции, как стоимость, качество, уровень сервиса, оперативность функционирования. Реинжиниринг необходим в случаях потребности существенных улучшений, что столь характерно для сегодняшней России.

По мнению основателей, реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях.

– 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. В современной российской экономике такая ситуация характерна для приватизированных машиностроительных и текстильных предприятий. Ситуация кризиса усугублена для текстильной промышленности такими фактами, как сокращение традиционных рынков сырья, отсутствие устоявшихся структур и процедур, отвечающим требованиям рыночной среды, низкий уровень финансового управления.

– В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными в части до-

ходности предприятия, конкурентоспособности и уровня спроса на производимую продукцию.

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

В качестве составляющих модели бизнеса авторы теории рекомендуют брать такие деловые процессы, которые напрямую связаны с генерированием и получением доходов. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Решение проблемы – в смене базовых принципов предприятия и переходе их к ориентации не на функции, а на процессы. Из всех концепций менеджмента, ориентирующихся на процессы, по нашему мнению, наиболее эффективным является реинжиниринг бизнес-процессов, который дает важные конкурентные преимущества, позволяет сократить издержки и повысить доходы, обеспечить быстроту реакции компании на изменения рынка.

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, конечная цель которых – выпуск продукции.

Применительно к текстильному предприятию под бизнес-процессом, вероятно, следует понимать процессы получения пряжи, суровой ткани, заключительной отделки ткани и как результат их взаимодействия готовый продукт – ткань.

Возможность такого проектирования бизнес-процессов всего скорее реально возникает только в условиях реструктуризации текстильного предприятия по ассортиментным комплексам (линиям).

Под ассортиментной линией понимается организационно обособленная технологическая цепочка оборудования, предна-

значенная для изготовления тканей конкретной ассортиментной группы, рассчитанная по узкому технологическому переходу на максимальный объем выпуска. Кратность возможных партий определена на основе рассчитанной минимальной пар-

тии с учетом предельно допустимых затрат.

Ассортиментная линия рассматривается как первичное звено организационной структуры предприятия.

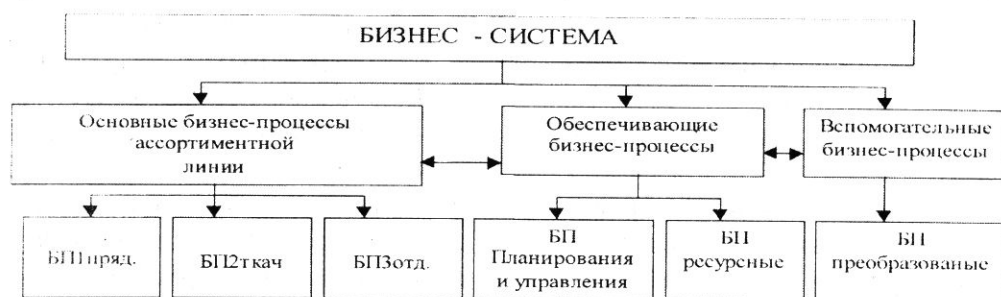


Рис. 1

На рис. 1 представлена схема проекта бизнес-организации на примере текстильного предприятия.

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

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

- проведение работ с минимальными издержками;

- сокращение объема технического контроля;

- минимизация согласований при управлении бизнес-процессами;

- преобладание смешанных децентрализованных операций.

Целесообразно различать следующие категории бизнес-процессов.

- Основные бизнес-процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции, в результате реализации которых осуществляется получение определенного дохода в бизнес-системе (например, бизнес-процессы прядения; бизнес-процессы ткачества).

- Процессы, обеспечивающие по отношению к основным:

- процессы планирования и управления обеспечивают эффективность при реализации основных;

- ресурсные процессы обеспечивают доставку ресурсов в точки непосредственного выполнения действия;

- процессы преобразования являются вспомогательными и выполняются в случаях изменения существующей технологии.

Бизнес-процесс текстильного предприятия должен характеризоваться:

- 1) существующей технологией реализации бизнес-процесса;

- 2) существующей оргштатной структурой бизнес-системы, участвующей в реализации бизнес-процесса;

- 3) оборудованием, обеспечивающим реализацию бизнес-процесса.

Экономическая эффективность бизнес-процессов должна оцениваться такими показателями как:

- количество производимой ткани заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;

- длительность выполнения типовых операций процесса;

- стоимость издержек производства;

- количество типовых операций процесса, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени.

Если обобщить вышеизложенное, то можно сделать выводы о том, что необходимость в реинжиниринге связана с высокой динамичностью современного делового мира. Принципы относительной стабильности существующих технологий устарели. Развитие современных технологий привело к исчезновению стабильности;

рост конкуренции – к изменению потребностей, дроблению массового рынка на сегменты, в которых производителям диктуют условия.

С помощью реинжиниринга меняются методы работы текстильного предприятия – он нацеливает на повышение конкурентоспособности компании за счет реорганизации производственных процессов, ориентируя их на потребности рынка. Реин-

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

Рекомендована кафедрой экономики промышленности. Поступила 20.06.03.

---