

НАПРАВЛЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ТЕКСТИЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

DIRECTIONS OF REENGINEERING BUSINESS PROCESSES IN TEXTILE ENTERPRISES

А.Ю. БОЧКОВ
A.YU. BOCHKOV

(Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет)
(Moscow State (National Research) University of Civil Engineering)
E-mail: bochkov_alexander@mail.ru

Управление совокупностью бизнес-процессов представляет собой современный подход в области управления текстильными предприятиями. Вместе с множеством управленческих подходов бизнес-процессы позволяют идентифицировать все результирующие действия. В статье раскрывается современный взгляд на сущность бизнес-процессов, а также общие подходы их выделения. Предлагаются принципы построения и реинжиниринга бизнес-процессов. Даются рекомендации, каким образом можно осуществить повышение эффективности деятельности с помощью возможностей индустриальных парков.

Management of a set of business processes is a modern approach in the management of textile enterprises. Together with a variety of management approaches, business processes allow you to identify all the resulting actions. The article reveals a modern view on the essence of business processes, as well as general approaches to their separation. The principles of construction and reengineering of business processes are proposed. Recommendations are given on how to improve the efficiency of activities by using the capabilities of industrial parks.

Ключевые слова: бизнес-процессы, индустриальный парк, ноу-хау, текстильное производство.

Keywords: business processes, industrial park, know-how, textile production.

Продукция текстильной промышленности имеет крайне низкую долю на российском рынке. В то же время кадровые ресурсы, наличие сырья и производственных мощностей дают возможность существенно увеличить деловую активность предприятий в сфере производства текстиля. Зарубежные конкуренты активно внедряют различные инновационные решения и создают новые востребованные потребительские свойства продукции. Основываясь на имеющемся технологическом и техническом прогрессе, можно отметить, что в таких условиях российские предприятия также могут выйти на новые рубежи роста.

При этом существующие бизнес-процессы требуют их реинжиниринга. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации с 2017 г. осуществляет реализацию программных мер поддержки легкой, в том числе текстильной промышленности [3]. Тем не менее, формы этой поддержки, наиболее эффективные способы в полной мере еще не отработаны.

Исследователи отмечают [2], что функционирование текстильной промышленности России сопровождается значительным объемом импортируемой продукции – более 65% в стоимостном выражении. Доля конкурентоспособных или доводимых до

этого уровня российских материалов и изделий не способна положительно повлиять на сложившуюся ситуацию. Порядка 40% импортной продукции в объеме отечественного рынка текстильных и швейных изделий не имеют конкурентоспособных российских аналогов.

Анализ показывает, что в сложившейся ситуации реструктуризация предприятий становится первоочередной задачей повышения эффективности деятельности. В рамках реструктуризации осуществляется перераспределение ответственности между подразделениями, сокращается бизнес, трансформируются структуры и службы, возникают новые либо изменяются выполняемые функции. Используя имеющийся научно-практический аппарат, наиболее эффективным инструментом реструктуризации управления текстильным предприятием становится реинжиниринг бизнес-процессов. При этом без тщательной проработки проекта реструктуризации предприятия с помощью процессного метода может произойти как необоснованное разрастание организационной структуры предприятия, так и в целом утрата управления предприятием.

В различных экономических условиях, вызванных также циклическими процессами развития мировой и отечественной экономик, происходит усиление различных подходов реализации имеющихся функций управления. В связи с тем что для получения возможностей роста при смене экономического цикла необходимо пересматривать способы управления, становится очевидным, что безболезненный переход к новым бизнес-решениям требует применения нестандартных подходов, от которых критически зависит результат. Учитывая, что современный мир изменяется с ускоряющимся темпом [6], [7], разработка методических положений и рекомендаций эффективной перестройки, реинжиниринга бизнес-процессов остается весьма актуальной.

Управление бизнес-процессами позволяет формировать единый управленческий механизм и обеспечивать достижение заданной цели управляющего звена. В то же время распространенным остается и управ-

ление через набор функций и иерархических уровней на предприятиях текстильного профиля. Хроническое недофинансирование текстильной промышленности обуславливает технологическую отсталость предприятий. Хотя функциональное управление применяется активно, уже давно было установлено, что оно имеет множество трудностей. Различные функциональные структуры на малоэффективном предприятии не заинтересованы в том, что напрямую не связано с ними. Нередко видим, что для бухгалтерии главное – это получение производственной и финансовой информации, а факторы, которые делают ситуацию в компании такой, какая она есть, остаются невостребованными. Может создаваться ситуация, когда поведение работников свидетельствует о том, как будто между ними фактически нет ничего общего. Также может наблюдаться внутренняя конкуренция, которая по большому счету приносит больше вреда, чем пользы. При этом жесткая функциональная зависимость и иерархия порождают бюрократические процедуры и существенно тормозят процесс принятия эффективных решений. Ведь потоки информации в большей степени являются однонаправленными, а наличие действующего механизма обратной связи вовсе не является нормой.

Различные исследователи и практики, находясь в поиске путей решения проблем и задач эффективного управления предприятиями с учетом множества возможных организационно-экономических схем и моделей, несколько десятилетий назад обратились к новой перспективной теории. Ее суть заключалась в идентификации совокупности бизнес-процессов на предприятии, сквозным образом обеспечивающих решение комплекса производственных задач. К таковым, в частности, относятся и производственные, и кадровые, и маркетинговые, и многие другие. Постепенно и не так быстро, но многим управленцам пришлось признать, что они тратят много средств и времени на управление своей функциональной иерархией. Для большинства административно-управленческого персонала – это единственная цель их трудовой деятельности. Исследователи

стали отмечать, что работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она осуществляется сквозь предприятие в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются, и никто за них не отвечает! В связи с этим в виде перспективного направления было предложено выделять бизнес-процессы. Бизнес-процессы – это поток работ, переходящий от одного работника к другому, а при более масштабных примерах – от одного подразделения или отдела также к другому [5]. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине, четко очерченный конец. Не существует стандартного перечня процессов, и организации должны разрабатывать свои собственные не в последнюю очередь потому, что это помогает более глубокому пониманию их собственной ситуации, когда ее описывают в терминах процессов. Связи и взаимоотношения, которые игнорировались или не осознавались, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всего предприятия, не говоря уже о процессах, к которым они относятся. Не существует жестких и простых правил относительно того, насколько широко или узко следует описывать процессы, и организации приходят к различным взглядам, даже когда процессы, которые они описывают, похожи. На практике это не имеет значения при условии, что описанные процессы представляют собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не пропущены. Это применимо также к описанию subprocessов, на которые должны разбиваться большие процессы.

Учеными и практиками [1] было установлено, что для любого отдельно взятого процесса эти границы установлены начальными или первичными входами, с которых он начинается. Эти входы открываются первичными поставщиками процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным клиентам. Оценить эффективность сформированных бизнес-процессов, как известно, можно с помощью Международного стандарта ISO 9001:2015.

Учитывая, что в настоящий момент уже сформировался определенный и немалый опыт управления бизнес-процессами [2], [5], выделим задачи, которые требуется решать при таком управлении. Многие организационные проблемы имеют межфункциональную природу, поэтому возникает вопрос: как на практике можно применить концепцию бизнес-процессов, чтобы помочь менеджменту и решить прежние противоречия функционального управления? Существует несколько возможностей. И один из самых популярных подходов применения концепции бизнес-процессов – кроссфункциональное решение проблем. Оно подразумевает использование бизнес-процессов для идентификации нужных проблем, над которыми будут работать кроссфункциональные группы. Это можно сделать с различной степенью формализации.

При обнаружении недостатков и узких мест в управлении реализуются подходы к оптимизации бизнес-процессов. Как правило, среди основных подходов рассматриваются следующие четыре (рис. 1):

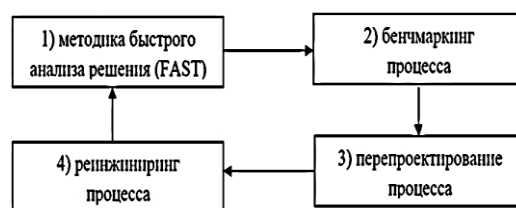


Рис. 1

В первом случае оптимизация осуществляется с помощью формирования рабочей группы, которая принимает быстрые решения в отношении способа решения поставленной проблемы.

Во втором случае исследуются способы организации аналогичных процессов в других компаниях, и идентифицируются возможности улучшения отдельных составляющих процесса.

В третьем случае осуществляются целенаправленные действия по улучшению процесса в целом. При этом имеется целый набор известных рационализирующих средств.

Наконец, в четвертом случае, по сути, происходит разработка нового процесса. Это наиболее радикальный подход.

В условиях имеющегося кризиса текстильной промышленности особое внимание следует обратить именно на радикальные меры. Для этого следует изучить современные тенденции предпринимательской деятельности и способы обеспечения повышения эффективности. Известно, что основной проблемой деятельности предприятия является необходимость непрерывного снижения затрат. Крупные транснациональные корпорации, пользуясь эффектом масштаба производства, достаточно эффективно решают вопрос снижения потерь. В результате российские предприятия заведомо находятся в более худшей ситуации, и создать растущий бизнес становится крайне сложно.

В перечень наиболее весомых статей затрат для текстильного предприятия входят затраты на энергоресурсы, основные производственные фонды, пользование инфраструктурой и инженерными сетями. Как правило, текстильные предприятия располагаются в черте города, и указанные затраты находятся всегда в повышательном тренде. Общим подходом сокращения подобных затрат в настоящее время является использование территорий и возможностей индустриальных парков. Актуальность индустриальных парков продиктована еще и тем, что при реализации федеральной программы "Формирование комфортной городской среды" предлагается выводить промышленные предприятия за пределы города. Таким образом, предприятия текстильной промышленности получают и экономические, и административные стимулы, полезные для повышения их эффективности деятельности. А ориентация бизнес-процессов на функционирование в индустриальном парке, соответствующая их оптимизация позволяют наиболее эффективным образом встроиться в современные тенденции и создать предпосылки роста.

Для деятельности в указанном направлении в первую очередь необходимо изучить ситуацию с индустриальными парками. Как отмечают эксперты [4], главным

критерием эффективности индустриальных парков является соотношение вложений в их инфраструктуру и инвестиций в строительство предприятий резидентов. Во второй половине 2017 г. это соотношение составило 1:7, то есть на один рубль, вложенный в создание промпарков, приходится семь рублей прямых инвестиций в производство. Совокупно все индустриальные парки страны привлекли 725 млрд. руб. прямых инвестиций в создание новых производств. При этом в индустриальных парках страны размещено 2120 предприятий.

В развитии индустриальных парков остается много проблем. Они в нашей стране все еще мало популярны и их активность крайне мала. По этой причине существующая Ассоциация индустриальных парков [4] проводит активное развитие партнерской сети в деловых кругах ведущих экономик мира, проводит инвестиционные семинары для информирования иностранных инвесторов о возможностях локализации в России. Совместно с партнерами в регионах разрабатываются, презентуются и раскрываются бизнес-миссии индустриальных парков и инвестиционные семинары по локализации в России примерно четыре раза в год. В феврале 2018 г. такой семинар планировалось провести в Австрии, а весной – в Японии. На сегодняшний день 248 иностранных компаний из 27 стран локализовали производства в действующих российских индустриальных парках.

География прямых промышленных инвестиций совпадает с российской активностью в мире: среди европейских стран первое место занимает Германия, а вторую строчку делят Италия и Франция. В Азии очевидные лидеры – Япония и Южная Корея. Эксперты [4] убеждены, что пик активности по локализации иностранных компаний еще впереди. Следует отметить что предприятия, которые локализовались на территориях индустриальных парков, принадлежат к тем странам, которые имеют развитую текстильную промышленность. Идея работы российских текстильных предприятий на территориях индустриальных парков заключается не просто в изыс-

кании возможностей экономии средств по оплате электроэнергии, аренды помещений и др. С помощью индустриальных парков предлагается взаимодействие с иностранными партнерами, которые готовы организовывать совместные производства. Как известно, такие формы взаимодействия обуславливают трансфер знаний, передовых достижений, ноу-хау из-за рубежа. Инновации, имеющие коммерческую ценность в силу неизвестности их российским предприятиям, могут быть раскрыты на российском рынке и том числе в пользу развития российской производственной базы в текстильной промышленности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барканов А.С., Лукманова И.Г. Современные технологии реинжиниринга бизнес-процессов строительных организаций. – М.: МГСУ, 2004. С. 49.
2. Крощачева О.С. Легкая промышленность как многопрофильный производственный комплекс // Мат. III Междунар. науч. конф.: Актуальные вопросы экономических наук: (г. Уфа, июнь 2014 г.). – Уфа, 2014. С. 41...42.
3. Паспорт государственной программы Российской Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности". Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2017 № 382-13.
4. Семенов И. Пик активности по локализации иностранных компаний еще впереди // Эксперт. – 2017, №47 (20-26 нояб.). С. 67.
5. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях – 3-е изд. – СПб.: Изд-во "Высшая школа менеджмента", 2009.

6. Яськова Н.Ю. Эволюция процессов развития инвестиционно-строительной деятельности // Вестник Иркутского гос. техн. ун-та. – 2012, № 1 (60). С.178...186.

7. Яськова Н.Ю., Карасик Д.М. Инновационная фокусировка городских инвестиционных программ (проектный формат) // Научное обозрение. – 2013, № 6. С. 115...119.

REFERENCES

1. Barkanov A.S., Lukmanova I.G. Sovremennye tehnologii reinzhiniringa biznes-processov stroitelnykh organizacij. – M.: MGSU, 2004. S. 49.
2. Kropacheva O.S. Legkaya promyshlennost kak mnogoprofilnyj proizvodstvennyj kompleks // Mat. III Mezhdunar. nauch. konf.: Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk: (g. Ufa, iyun 2014 g.). – Ufa, 2014. S. 41...42.
3. Passport gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii "Razvitie promyshlennosti i povyshenie ee konkurentosposobnosti". Postanovlenie Pravitelstva Rossijskoj Federacii ot 31.03.2017 № 382-13.
4. Semenov I. Pik aktivnosti po lokalizacii inostrannykh kompanij eshe vperedі // Ekspert. – 2017, №47 (20-26 noyab.). S. 67.
5. Shirokova G.V. Upravlenie izmeneniyami v rossijskikh kompaniyah – 3-e izd. – SPb.: Izd-vo "Vysshaya shkola menedzhmenta", 2009.
6. Yaskova N.Yu. Evolyuciya processov razvitiya investicionno-stroitelnoj deyatelności // Vestnik Irkutskogo gos. tehn. un-ta. – 2012, № 1 (60). S.178...186.
7. Yaskova N.Yu., Karasik D.M. Innovacionnaya fokusirovka gorodskih investicionnykh programm (proektnyj format) // Nauchnoe obozrenie. – 2013, № 6. S. 115...119.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве. Поступила 05.03.18.