

РЕИНЖИНИРИНГ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.С. МОКЕЕВА, Е.В. ПРОФОРУК

**(Новосибирский технологический институт Московского
государственного университета дизайна и технологии)**

Современные швейные предприятия функционируют в условиях неопределенности и динамичности социально-экономической среды. Непрерывные и существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением и предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены перестраивать корпоративную стратегию и тактику. Кардинально меняется роль и образ клиентов предприятий. Безликого массового потребителя сменяет индивидуальный заказчик. Данные обстоятельства нарушают организационную стабильность предприятий и нацеливают на поиск или формирование организационных структур, позволяющих перестроить их деятельность [1].

Для перехода швейных предприятий на качественно новый уровень организационного развития особое внимание необходимо уделить следующим вопросам: ориен-

тации на производственный процесс и клиента; внедрению современных информационных технологий; ресурсосберегающим стратегиям; приоритету горизонтальных связей между подразделениями.

В центре реорганизации процессов должно стоять удовлетворение запросов не только внешних, но и внутренних клиентов. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы классификации целей, задач, информации и полномочий на каждом уровне управления, а также проблемы взаимодействия между различными подразделениями предприятия.

Нами предлагается проект реинжиниринга действующего технологического процесса (ТП) изготовления швейных изделий в ОАО "Северянка".

Задачами реорганизации ТП являются:
– повышение эффективности ТП, приведение его в соответствие с иерархией целей;

– создание организационной структуры, направленной на поддержку выполнения ТП;

– создание информационной системы поддержки выполнения ТП.

Особое внимание в настоящей работе уделено анализу функциональных обязанностей инженерно-технического персонала и исследованию информационных потоков в швейном цехе с целью разработки (и последующего внедрения) прогрессивных форм организации труда, а также эффективного управления документооборотом.

Для решения поставленных задач предлагаются следующие этапы.

1. Функциональное и информационное обследование швейного цеха. Цель этого этапа состоит в сборе подробной информации о решаемых задачах, приоритетах, показателях эффективности, организационной структуре, выполняемых функциях и сопутствующих им информационных потоках.

2. Разработка функциональных моделей существующей ("как есть") организации ТП.

3. Анализ эффективности существующей организации ТП: анализ существующего уровня и методов информационной поддержки ТП, динамический анализ загрузки и распределения ресурсов и др.

4. Разработка функциональных и информационных моделей рациональной ("как должно быть") организации ТП.

5. Оценка эффективности предлагаемых решений. На этом этапе проводится расчет значений выделенных ранее показателей эффективности ТП, соответствующих моделям "как должно быть", их сопоставление со значениями, полученными для модели "как есть", анализ различий.

6. Разработка поэтапного плана реорганизации ТП и проекта информационной системы швейного цеха.

Функциональное и информационное обследование осуществляли с использованием методологии функционального моделирования IDEFO, позволяющей представить любую процедуру или процесс в виде иерархической системы взаимосвязанных функций. В терминах IDEFO процесс

представляется в виде комбинации функциональных блоков и дуг. Блоки используются для представления функций, составляющих процесс, и сопровождаются текстами на естественном языке. Дуги представляют множество объектов, таких как физические объекты, информация или действия, которые образуют связи между функциональными блоками.

Место соединения дуги с блоком определяет тип интерфейса. Управляющие, регламентирующие или нормативные данные входят в блок сверху. Исходные данные (материалы и документы), которые обрабатываются при выполнении данной функции, отображаются с левой стороны блока. Результаты выполнения функции отображаются с правой стороны. Механизм-специалист, осуществляющий операцию, изображается дугой, входящей в блок снизу.

Выполнение этапов реорганизации с использованием данной методологии можно пояснить на примере процедуры составления и утверждения организационно-технологической схемы (разделения труда), как это показано на рис. 1.

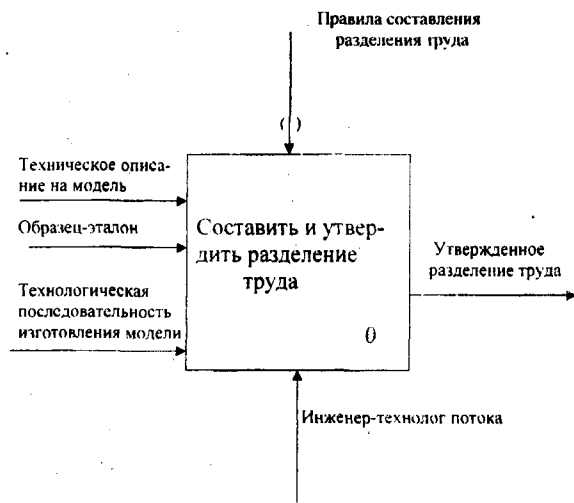


Рис. 1

Методология IDEFO позволяет декомпозировать любой функциональный блок на диаграмме нижнего уровня, содержащей взаимосвязанное подмножество функций данного блока.



Рис.2

На рис.2 представлена декомпозиция блока "Составить и утвердить разделение труда", из которой следует, что согласование и утверждение документа состоит из более мелких функций: составить разделение труда; согласовать разделение труда; утвердить разделение труда.

На IDEFO-диаграммах имеется особый тип дуг, называемых тоннельными. Данные, представляемые этими дугами, не рассматриваются на соответствующем уровне декомпозиции. Такие дуги заключаются в скобки. На рис.1 тоннельной дугой является управляющая дуга "Правила составления разделения труда", а на рис.2 – дуга "Отклоненное разделение труда".

Рассматриваемая методология не ограничивает число уровней декомпозиции.

Это в свою очередь дает возможность получать модель каждой процедуры, составляющей ТП, с требуемой степенью детализации. Построив таким образом комплект диаграмм, мы можем получить формальное описание организации действующего ТП изготовления швейных изделий и схему действующего документооборота.

ЛИТЕРАТУРА

1: Hammer M. and Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for the Business Revolution. – New York, HarperCollins, 1993.

Рекомендована кафедрой технологии и дизайна швейных изделий. Поступила 07.12.01.