

УДК 338.512(045)
DOI 10.47367/0021-3497_2021_1_10

**ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОЕКТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
НА ШВЕЙНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

**THE MAIN FACTORS OF EFFICIENCY
OF DESIGNING BUSINESS PROCESSES
IN THE GARMENT INDUSTRY**

В.В. ЗЕМСКОВ, В.И. ПРАСОЛОВ

V.V. ZEMSKOV, V.I. PRASOLOV

(Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации)

(Financial University under the Government of the Russian Federation)

E- mail: VVZemskov@fa.ru; VIPrasolov@fa.ru

В статье рассмотрена одна из главных проблем для любого хозяйствующего субъекта – правильная организация системы управления рисками на основе риск-ориентированного подхода на предприятиях текстильной промышленности. Авторы обосновали вывод, что проектирование риск-ориентированного подхода осуществляется на основе интеграции системы управления рисками с ключевыми бизнес-процессами швейного производства, такими как процессы раскроя, вырубки, нанесения вышивки и, конечно, с учетом использования функций планирования, внутреннего контроля и инструментов риск-анализа.

The article deals with one of the main problems for any business entity – the correct organization of risk management system based on the risk-based approach in the textile industry. The authors justified the conclusion that the design of risk-based approach is based on the integration of risk management system with key business processes of garment production, such as cutting, cutting, embroidery, and

of course, taking into account the use of planning functions, internal control and risk analysis tools.

Ключевые слова: бизнес-процессы, проектирование бизнес-процессов, риск-ориентированный подход, производственная деятельность, устойчивое развитие.

Keywords: business processes, business process design, risk-based approach, production activities, sustainable development.

В условиях действия негативных факторов как в виде рисков глобализации национальных экономик, так и внутренних – низкое качество организации бизнес-процессов, влияющих на эффективность хозяйственного процесса в швейном производстве, задача достижения устойчивого развития текстильной промышленности России на длительную перспективу становится проблематичной.

Следует отметить, что бизнес-процессы присутствуют во всех сферах хозяйственной деятельности любого хозяйствующего субъекта. Так, Дж.Харингтон под процессом понимает "...последовательность взаимосвязанных работ, имеющих своей целью потребление входов процесса и их преобразование в выходы, требующиеся внутренним или внешним потребителям, сопровождаемая созданием добавленной стоимости" [3]. Как видим из приведенного определения, основной сутью бизнес-процесса является получение добавленной стоимости, которую можно получить за счет снижения издержек производства, повышения производительности труда и, конечно, за счет рациональной организации бизнес-процессов.

Как показывает опыт высокоразвитых стран, основным драйвером роста, влияющим на эффективное и результативное ведение хозяйственной деятельности, выступает рациональная организация бизнес-процессов, соответствующая установленным целям на основании внедрения риск-ориентированного подхода. Воздействие рациональной организации бизнес-процессов на эффективность хозяйственной деятельности швейного производства состоит из следующих аспектов:

- эффективное использование потенциала конкурентного преимущества текстильной промышленности;

- снижение непроизводительных потерь при использовании жизненного цикла продукции;

- повышение ликвидности предприятий текстильной промышленности и, как следствие, повышение финансовой устойчивости этих предприятий.

В целях достижения этих аспектов для менеджмента предприятий текстильной промышленности возникает актуальная задача проектирования бизнес-процессов на основе интеграции системы управления рисками с ключевыми бизнес-процессами. В рамках данной статьи авторы под проектированием бизнес-процессов понимают рациональную организацию технологии производства, сочетающую в себе стратегию достижения целей на основе грамотной расстановки рабочей силы, размещения производственного оборудования в соответствии с производственным циклом и минимизации непроизводительных потерь.

В процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятий текстильной промышленности периодически могут возникать различные рискованные ситуации, которые существенно влияют на формирование добавленной стоимости. Возникает неуправляемая вариация, к индикаторам оценки которой следует отнести изменчивость структуры во времени. Как показывает практика, основными риск-факторами вариаций признаются неточности, погрешности и иные ошибки, имеющие место в работе структурного подразделения швейного предприятия. В связи с этим возникают отклонения от планируемых результатов бизнес-процессов, что может быть

следствием специфики финансово-хозяйственной деятельности организации в целом и влияния внешних факторов.

На рис.1 приведен алгоритм проектирования бизнес-процесса "Вышивание" с указанием необходимых действий для поддержания непрерывности текстильного произ-

водства. В частности, входом для данного бизнес-процесса является шифр 38, означающий получение делюжек в процессе выполнения бизнес-процесса "Вырубка", выходом – бизнес-процесс 50 "Заготовительный процесс для формирования комплектующих деталей".

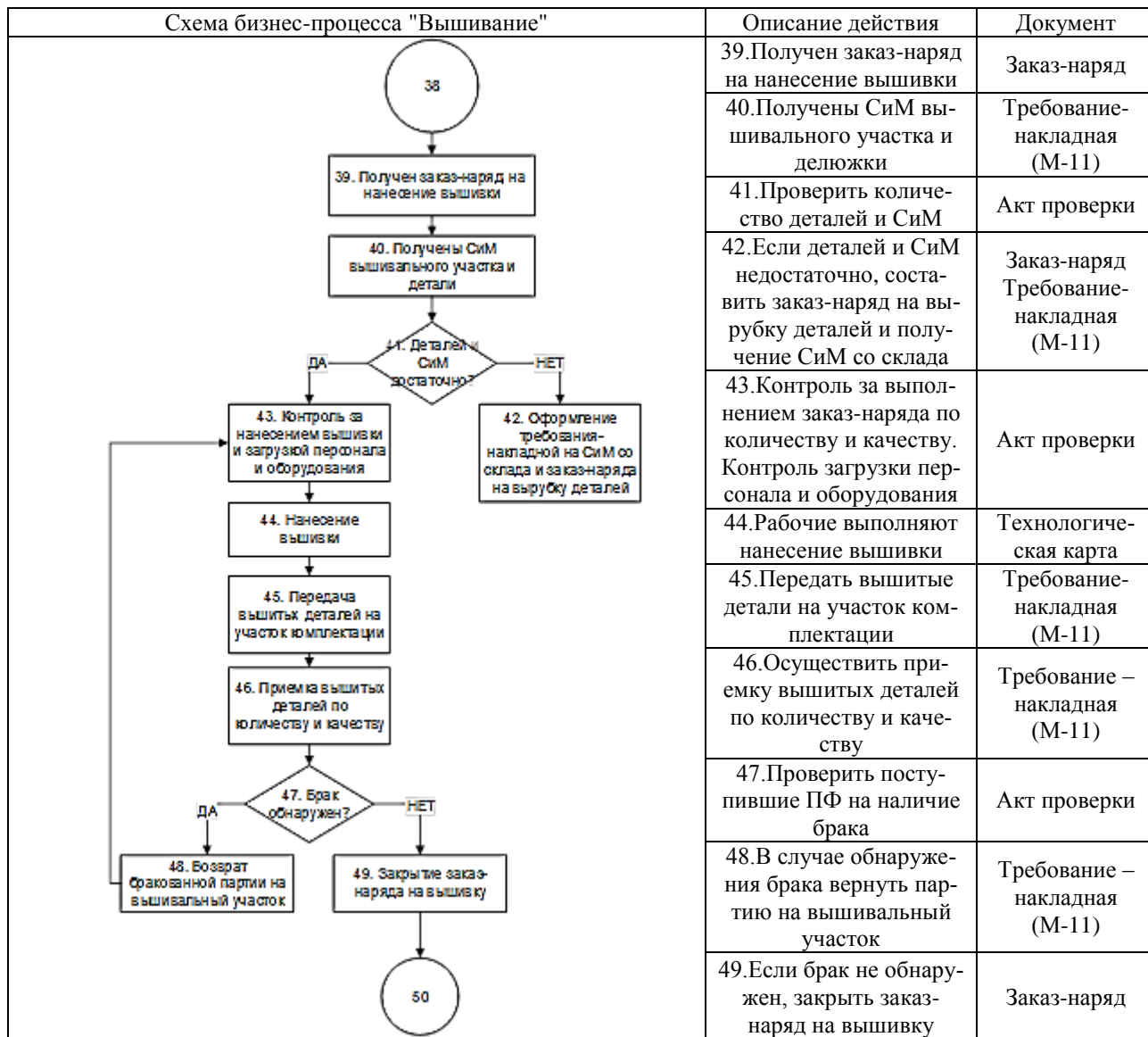


Рис. 1

Требования по сокращению сроков изготовления швейной продукции влекут за собой необходимость совершенствования подготовки производства, представляющей комплекс взаимосвязанных экономических, конструкторско-технологических, инженерно-расчетных, дизайнерских, организационных работ и управленческих решений,

обеспечивающих полный производственный цикл, включающий и проектирование, и производство, и реализацию нового товара с высокой рентабельностью. Решение всех производственных задач полностью зависит от согласованности и эффективности деятельности подразделений и сотрудников предприятия.

При пошиве изделий, как правило, применяют нормативно-техническую документацию и государственные стандарты: ГОСТ 12807–67 "Изделия швейные, стежки, строчки и швы". ГОСТ Р 55306–2012 "Технология швейного производства. Термины и определения". ГОСТ 20521–75 "Технология швейного производства. Термины и определения". Технические условия на изготовление модели разрабатываются на основе действующей нормативно-технической документации, включающей следующие государственные стандарты: ГОСТ 15467–70 "Качество продукции. Термины". ГОСТ 17341–71 "Качество продукции. Основные понятия управления. Термины и

определения". ГОСТ 23948 "Изделия швейные. Правила приемки".

Следует заметить, что в данном виде деятельности качество оборудования и количество выполняемых на нем операций тесно связаны с качеством пошива и, следовательно, оказывают существенное влияние на количество заказов. При этом существенное влияние на эффективность швейного производства оказывают различные риски. Рассмотрим наиболее актуальные, на взгляд авторов, риски швейного производства (рис. 2 – основные риски швейного производства).



Рис. 2

Более подробно риски рассмотрены в статье Н.Н. Масюк и Е.В. Чебыкина [1].

В рассматриваемой модели каждый бизнес-процесс обладает присущим только ему набором рисков. Для обобщения всего производственного цикла на первом этапе обобщение и анализ рисков проводится для каждого бизнес-процесса отдельно. На втором этапе с помощью SWOT-анализа проводится описание процесса и определяются его основные риски (угрозы). Для более детального анализа могут проводиться исследования рисков подпроцессов или отдельных операций. Наиболее целесообразно в этих целях использовать риск-ориентированный подход, состоящий из идентификации факторов риска, описание риска, по-

иска вариантов снижения возможных последствий для бизнес-процессов.

В рамках риск-ориентированного подхода планируются и осуществляются следующие виды работ:

- выявление риска и составление перечня рисков с учетом влияния на процесс;
- рейтингование процессов по степени их рискованности;
- выделение наиболее рискованных процессов и разработка превентивных мер снижения возможных последствий.

Для формирования матрицы рисков выявляют все факторы, влияющие на реализацию процессов, и подробно их описывают. В матрице отражается название процесса, его владелец, факторы его рисков и степень

влияния на достижение плановых целей. Следующим шагом необходимо оценить вероятность наступления каждого выявленного и описанного риска. Как правило, данная процедура выполняется императивным путем, методом опроса или мозгового штурма владельцев и исполнителей процессов с непременным учетом опыта работы в данном направлении, данных аналогичных производств и здравого смысла аналитика. Вероятность оценивается, как правило, по 3-бальной шкале: высокая, средняя, низкая.

Рейтингование процессов по степени их рискованности проводится на основе разработанного для каждого процесса перечня рисков. Таким образом, все процессы выстраиваются в последовательность от уровня рисков и негативных последствий их реализации.

Основные риски, связанные с эффективностью бизнес-процессов, требуют внимания к следующим факторам производственной деятельности.

Во-первых, это квалификация персонала, занятого в швейном производстве. От уровня профессиональной подготовки во многом зависит и раскрой, и пошив изделия. Применение цифровых технологий при массовом раскрое, вышивке и пошиве значительно снижают риски брака.

Во-вторых, это технологические факторы, связанные с качеством оборудования, его изношенностью, периодичностью выхода из строя. Бесспорно, важным фактором в системе управления швейным производством является оценка эффективности риск-менеджмента производственной системы организации.

В-третьих, нельзя забывать о внешних факторах и прежде всего потребителе швейной продукции, его запросах на современную качественную одежду и своевременную оплату полученного товара. Хорошо известно высокое социальное значение текстильной промышленности, вырабатывающей необходимые для личного пользования различные виды товаров, вследствие чего формируется один из важнейших компонентов материального благосостояния людей.

В завершении мы должны упомянуть о социальном факторе, который прямым образом сказывается на эффективности швейного производства. Ухудшение жизненного уровня населения приводит к снижению покупательной способности, что ведет к затовариванию складов и снижению товарооборота.

Возрастающие потребности в сокращении сроков изготовления швейной продукции требуют повышения качества подготовки производства, представляющее взаимодействие дизайнерских, конструкторско-технологических, инженерно-расчетных, экономических, организационных работ и управленческих решений. Принятая комплексность позволяет обеспечить своевременное и качественное внедрение нового продукта в производство и доведение его до потребителя с запланированной рентабельностью, что является важным показателем риск-ориентированного подхода. От согласованного взаимодействия сотрудников структурных подразделений во многом зависит своевременность и качество выполненных работ, следовательно, эффективность деятельности предприятия.

В настоящее время наибольшая эффективность производства достигается при переходе от функциональной к процессно-ориентированной модели управления, при которой вся деятельность предприятия представляется как совокупность бизнес-процессов и управление предприятием сводится к управлению его бизнес-процессами. Анализ бизнес-процессов лежит в основе любого исследования, направленного на их оптимизацию [4].

В Ы В О Д Ы

В качестве вывода можем констатировать, что риск-ориентированная модель анализа и оптимизации бизнес-процессов в швейном производстве позволяет наиболее полно выявлять существенные факторы риска и вырабатывать мероприятия по снижению негативных последствий реализации рискованных ситуаций, препятствующих достижению целей организации. В этих це-

лях необходимо внедрить риск-ориентированный подход управления рисками в общую систему управления предприятием с учетом специфики его бизнес-процессов и подпроцессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Масюк Н.Н., Чебыкин Е.В. Анализ и классификация рисков текстильного предприятия с целью построения рискового профиля // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности.– 2007, № 1. С.23...28.

2. Ловкова Е.С., Аничкина О.А., Илюхина С.С. Развитие малого предпринимательства в текстильной промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2017, № 3. С.73...76.

3. Харингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М.: Стандарты и качество, 2007.

4. Зарипова Р.Х., Алексеенко И.В. Моделирование бизнес-процесса подготовки швейного производства на малых предприятиях // Фундаментальные исследования. – 2017, № 10-3. С. 575...580; URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41878> (дата обращения: 18.09.2019).

5. Авдийский В.И., Капустина Н.В., Филимонова Н.М. Оценка эффективности управления рисками производственных процессов в целях повышения экономической безопасности предприятий текстильной

промышленности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2018, № 5. С.73...76.

REFERENCES

1. Masyuk N.N., Chebykin E.V. Analiz i klassifikatsiya riskov tekstil'nogo predpriyatiya s tsel'yu postroeniya riskovogo profilya // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti.– 2007, № 1. S.23...28.

2. Lovkova E.S., Anichkina O.A., Ilyukhina S.S. Razvitie malogo predprinimatel'stva v tekstil'noy promyshlennosti // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2017, № 3. S.73...76.

3. Kharington Dzh. Sovershenstvo upravleniya protsessami. – М.: Standarty i kachestvo, 2007.

4. Zaripova R.Kh., Alekseenko I.V. Modelirovaniye biznes-protssesa podgotovki shvey'nogo proizvodstva na malyykh predpriyatiyakh // Fundamental'nye issledovaniya. – 2017, № 10-3. S. 575...580; URL: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41878> (data obrashcheniya: 18.09.2019).

5. Avdiyskiy V.I., Kapustina N.V., Filimonova N.M. Otsenka effektivnosti upravleniya riskami proizvodstvennykh protsessov v tselyakh povysheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiy tekstil'noy promyshlennosti // Izv. vuzov. Tekhnologiya tekstil'noy promyshlennosti. – 2018, № 5. S.73...76.

Рекомендована кафедрой анализа рисков и экономической безопасности. Поступила 14.01.20.