

УДК 005.5

РЕИНЖИНИРИНГ ПРИ ВНЕДРЕНИИ КОНТРОЛЛИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Алексеева Е.А., старший преподаватель
УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ведение бизнеса в современных условиях требует серьезного осмысления процессов, происходящих в организации, с точки зрения рыночных перспектив и создания потребительской полезности. Глобализация информационного пространства ужесточает условия хозяйствования и выдвигает новые требования к руководителям при работе с информацией и принятии решений в режиме on-line. В связи с этим одним из ключевых факторов успеха бизнеса является жизнеспособная система коммуникаций, которая объединяет в себе данные о внешних и внутренних факторах и удовлетворяет потребности руководства и собственников в информации при принятии решений на всех уровнях управления. Контроллинг, по мнению Д. Хана, выступает в качестве интегрированной, базирующейся на непрерывном потоке внутренней и внешней информации системы планирования и контроля в организации. Основным назначением контроллинга является обеспечение достижения целей организации в условиях турбулентной внешней среды.

В организациях легкой промышленности Республики Беларусь также предпринимаются усилия по созданию подразделений контроллинга и внедрению этой концепции в процесс управления. Для предприятий легкой промышленности сегодня характерны следующие особенности развития:

- постепенно сокращается удельный вес продукции легкой промышленности в общем объеме промышленного производства (за период с 1990 по 2012 годы он сократился с 17,2 до 4 %);
- растет количество предприятий в отрасли (за период с 2000 по 2012 годы их число увеличилось с 1020 до 1824), в основном за счет создания новых частных мелких и средних фирм;
- сохраняется высокая материалоемкость продукции (за период с 1990 по 2009 годы уровень материальных затрат снизился с 84,7 до 61,2 %);
- увеличивается доля затрат на оплату труда (расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды увеличились за период с 1990 по 2009 годы с 11,7 до 29,5 %);
- высокая доля ручного труда в производстве сдерживает рост производительности труда в отрасли;
- необходимость обеспечивать повышение уровня оплаты труда ухудшает экономическое положение предприятий отрасли;
- сохраняется высокий уровень запасов готовой продукции на складах (на начало 2011 года он составил 139 % от среднемесячного объема промышленного производства, на начало 2010 года- 160%);
- рентабельность продукции текстильного и швейного производства в 2012 году составила 13,6%, кожи, изделий из кожи и обуви – 16,3 % при этом индекс потребительских цен составил 121,8, а индекс цен производителей промышленной продукции составил 120,6.

Таким образом, сохранение существующих тенденций является опасным для отрасли и ставит под угрозу дальнейшее сохранение конкурентоспособности организаций отрасли.

Возможности изменения сложившейся ситуации существуют. Для их поиска обратим внимание на составляющие конкурентоспособности в легкой промышленности. Ключевыми факторами успеха продукции легкой промышленности являются соответствие моде; внешний вид (стиль); цена; гигиенические свойства материалов; известность торговой марки, имидж предприятия. Направление усилий на улучшение этих свойств способно принести организациям отрасли значительный эффект в виде увеличения объемов продаж и доли рынка, роста прибыли и рентабельности продукции, снижения запасов и улучшения финансового состояния.

Чтобы добиться успеха и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее прогрессивные методы управления. К числу таких новаций относится прежде всего внедрение контроллинга, который выступает как система обеспечения выживаемости компании, в краткосрочном плане нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с внешней средой. Глубокое изучение и внедрение контроллинга сегодня

необходимо, поскольку он позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов, способствуя внедрению инноваций.

В ходе внедрения системы контроллинга на предприятии нередко возникает необходимость произвести частичную реорганизацию его структуры и технологий ведения бизнеса. Обычно в действующей организационной структуре управления обнаруживается большое количество мест возникновения необоснованных дополнительных затрат, а также противоречий в распределении полномочий, устранение которых позволило бы уменьшить производственные и логистические издержки и существенно сократить время исполнения различных этапов основных бизнес-процессов.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы [2].

Основополагающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.

В организациях легкой промышленности в Беларуси назрела необходимость переосмысления способов ведения бизнеса и перехода на новый уровень эффективности использования ресурсов за счет внедрения управленческих и маркетинговых инноваций.

С точки зрения инноваций реинжиниринг представляет собой инновационный процесс, целью которого является существенное улучшение основных показателей эффективности хозяйственной деятельности организации путем перепроектирования. Реинжиниринг предполагает внедрение инноваций в области управления, организации производства, обслуживания, может также затрагивать технологические инновации.

Реинжиниринг призван решать следующие задачи:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);
- мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);
- позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
- создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд) [3].

Для успешного проведения реинжиниринга необходима тесная интеграция с предприятиями по цепочке создания стоимости (поставщиками, посредниками, каналами продвижения и т.п.) с целью объединить усилия для максимизации полезности товара, воспринимаемой потребителем, при наиболее эффективном использовании ресурсов. Кроме того, более тесная интеграция по цепочке ценностей и перепроектирование бизнес-процессов позволит сократить время выхода на рынок новой продукции, что также позволит привлечь дополнительных клиентов.

Проблемы, возникающие в организации при внедрении контроллинга и проведении реинжиниринга, во многом схожи. Поэтому внедрять эти управленческие технологии можно параллельно, что позволит ускорить получение результата.

Использование современных технологий ведения бизнеса, таких как контроллинг и реинжиниринг бизнес-процессов, позволит организациям легкой промышленности Беларуси повысить свою конкурентоспособность на отечественном и зарубежных рынках и добиться улучшения показателей экономической эффективности.

Список использованных источников

1. Промышленность Республики Беларусь: Статистический сборник . – Мн. : 2013. – 264с.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288с.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>. - Дата доступа : 03.09.2013.

УДК 332.1:334.02

**МЕХАНИЗМ «ТРОЙНОЙ СПИРАЛИ» КАК
НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРА**

Андросик Ю. Н., аспирант

*УО «Белорусский государственный технологический университет»,
г. Минск, Республика Беларусь*

Вследствие различных подходов к исследованию кластерных структур по-разному вырабатывается категориальный аппарат теории кластеров и соответственно стратегии и формы кластерной организации экономических агентов и секторов экономики. К этому подстегивает и специфика национального устройства каждой из стран, в силу чего национальные модели кластерного развития во многом аутентичны.

Тем не менее, научное сообщество, эксперты и действующие участники кластерных образований возвели в ранг аксиомы тот факт, что эффективное развитие кластера характеризуется механизмом «тройной спирали», или взаимодействием трех основных групп участников кластера: бизнеса, власти и науки (рисунок 1). Отсутствие одной из этих категорий в кластере делает невозможным его формирование полноценным и успешным. Вследствие этого формирование кластера в соответствии с механизмом «тройной спирали» является необходимым условием для участия в программах по поддержке кластеров и обеспечения кластерных инициатив в рамках кластерной политики развития бизнеса. Механизм «тройной спирали» является универсальным для большинства типов кластеров и существующих моделей кластерного развития, так как представляет собой обобщение лучших практик хозяйствования в зарубежных странах.



Рисунок 1 – «Тройная спираль» развития кластера

Источник: [1]

В соответствии с приведенным механизмом кластер представляет собой сложную систему, которая, по сути, есть симбиоз социальных и экономических активностей. Анализируя