

4. осуществление прогноза его динамики на перспективу.

Все этапы в совокупности позволяют осуществлять эффективный анализ потенциала работников предприятия и рационально управлять кадровой политикой.

**РЕИНЖИНИРИНГ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ - НОВЫЙ МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕКСТИЛЬНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Бармина А.В., доцент, Беспрозванная Л.В.,
аспирант*

**Московский государственный текстильный
университет им. А.Н.Косыгина**

Для того чтобы выжить и развивать свой бизнес, предприятиям необходимо постоянно совершенствовать и обновлять методы работы, выработать новую концепцию управления, которая была бы адекватной нынешним условиям развития страны. Среди методов, позволяющих оптимизировать систему деловых процессов предприятия, особое место занимает реинжиниринг бизнес-процессов. Не смотря на то, что и само понятие, и мероприятия, проводимые в ходе реинжиниринга, появились относительно недавно, они оказались настолько эффективными, что получили широкое развитие в западных странах

Необходимость постоянного совершенствования заставляет рассматривать деятельность предприятия и управление им как сложный непрерывный процесс, состоящий из взаимозависимых и взаимосвязанных функций. Другими словами, предприятие делает шаг за шагом, переходя от одного состояния к другому. Управление деятельностью предприятия называют «инжинирингом бизнеса», подразумевая при этом постоянное улучшение процессов. Реинжиниринг дает новые конкурентные преимущества, позволяет сократить издержки и повысить доходы, обеспечить быстроту реакции предприятия на изменение конъюнктуры.

Первым этапом движения текстильного предприятия к новой организационной структуре должно быть переосмысление ориентиров. После определения ориентации необходим анализ функционирования текстильного предприятия. Здесь необходимо особое внимание уделить оптимальному соотношению централизации и децентрализации в деятельности отдельных подсистем предприятия. Оптимально организованная локальная деятельность каждой из подсистем, как правило, не приводит к оптимальному (наилучшему) результату в деятельности всего предприятия. Функциональная изолированность отдельных подразделений производства, даже при наличии высококвалифицированного персонала, может тормозить повышение эффективности всей системы в целом. Поэтому одним из важнейших условий успешного функционирования производства является наличие системы информации, которая позволила бы связать воедино всю деятельность (производственную, административную и обслуживающую, включая транспорт и складское хозяйство) и управлять ею исходя из принципов единого целого.

В условиях жесткой конкуренции особое значение придается планированию и управлению сбытом продукции. Прежде всего, отметим, что структуре фирмы, управляющей сбытом, требуется значительное количество информации в нужное время и в необходимой форме. Без этого невозможно надеяться на обеспечение прибыльности производства. В процессе сбытовой деятельности решаются весьма специфические проблемы, с трудом поддающиеся анализу, к тому же не всегда достаточно понятные, постоянно меняющиеся, с различными приоритетами и разной степенью значимости.

Главная задача реинжиниринга в этой области - обеспечить актуальную и точную информацию о рынке и продажах, способствовать сокращению административных расходов. Интегрированная система управления сбытом является частью общей системы информации и управления предприятия.

Реинжиниринг - это метод совершенствования характеристик организации, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение тотального качества и архитектура развития. В нашем случае, реинжиниринг означает радикальную перестройку на уровне, как структуры текстильного предприятия, так и его процедур. Процедуру можно рассматривать как совокупность видов операций, обеспечивающих производство товара для определенного клиента или сегмента рынка.

Этот метод связывают с радикальным переосмыслением рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров, как издержки, качество, услуги и оперативность. Речь идет о средстве повышения эффективности организационной структуры предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура, как наиболее распространенная на текстильных предприятиях, обеспечивает эффективную работу лишь в условиях стабильности внешней среды и технологии. Будучи сильно централизованной и иерархизированной, она делает предприятие недостаточно мобильным.

Реинжиниринг помогает идентифицировать процедуры, являющиеся стратегическими для организации, соответствующие его ценностям, задачам и приоритетам. Предприятие концентрирует внимание на ключевых рабочих процедурах, результаты которых совместимы с целями и назначением фирмы. С помощью реинжиниринга меняются методы работы. Его появление связано главным образом с тем, что традиционно предприятия были структурированы по вертикальной схеме, по функциям (производство, технический отдел, финансовый отдел, коммерческая служба) и работники оказывались замкнутыми в подразделениях, их действия были ограничены этими рамками. Метод реинжиниринга нацелен на повышение конкурентоспособности предприятия за счет реорганизации производственных процессов, ориентируя их на потребности клиентов. Идеальным решением по данной схеме является формирование такого комплекса процессов, когда для каждого из них можно выделить начало и конец, а также входящие и исходящие элементы.

Предприятие в процессе реинжиниринга модифицирует свою систему функционирования, кадровую политику, сферу управления и т.д. Соответственно и его структура претерпит изменения, так как реинжиниринг рабочих процедур и контроль над ними должны осуществлять физические лица или команда людей, а не подразделения.

Структура обычного процесса фрагментирована и раздроблена, в ней отсутствует интеграция, необходимая для поддержания качества и организации обслуживания. В результате люди начинают подменять задачи процесса узко определенными целями своих подразделений. Когда работа передается из одного отдела в другой, неизбежны задержки и ошибки. Размываются границы ответственности и теряются наиболее важные вопросы. Более того, никто не видит ситуацию в целом достаточно хорошо для того, чтобы быстро отвечать на изменения в ней. Встает задача собрать воедино рассыпающиеся части деятельности предприятия. Для достижения внутреннего гомеостаза целесообразно ввести соответствующий механизм, задачей которого является достижение сбалансированной работы совокупности подразделений. Рекомендуется согласовывать параллельные функции и координировать соответствующие действия в процессе их совершения, а не по его окончании.

К осуществлению реинжиниринга на текстильном предприятии необходимо, по нашему мнению, подойти со стороны улучшения функционирования, которое направлено на сокращение затрат и повышение эффективности в масштабах большого от-

дела (например, отдела маркетинга) При этом особое внимание необходимо уделить сокращению количества непродуктивных задач и совершенствованию рабочих процедур.

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В
УСЛОВИЯХ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ
СОЗДАНИИ СЕТЕВЫХ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

*Бармина А.В., доцент, Карзова А.В., студент,
Московский государственный текстильный
университет имени А.Н. Косыгина*

К концу XX века на повестку дня встал вопрос перехода рыночных отношений внутрь предприятий, вызвавший к жизни новый тип структур – сетевые организации, которые во всем мире ответили на возрастание конкуренции в глобальном масштабе отходом от централизованно координированной, многоуровневой иерархии и движением к разнообразным более гибким структурам, сильно напоминающим скорее сети, чем традиционные пирамиды. Вместо последовательности команд иерархия превращается в цепочку заказов на поставку продукции и развитие взаимоотношений с другими фирмами. Сетевая структура означает, что организация дезагрегирует свои основные функции (такие как производство, продажи, бухгалтерия, финансы) между отдельными работающими по контракту компаниями и компаниями, в качестве посредника которых выступает наибольшая головная организация. Сетевые организации отличаются от организаций других типов тем, что фирмы, использующие старые структуры, предпочитали содержать в своей организации все ресурсы, необходимые для производства определенной продукции или услуг, а сетевые организации используют коллективные активы нескольких фирм, привлекают инвестиции в совместные проекты. Различные компоненты сети осознают свою независимость и хотят делиться информацией, кооперироваться друг с другом, предоставлять продукцию для того, чтобы поддерживать собственное место в ценностной цепи. Отношения в сети не диктуются какой – либо одной стороной всем остальным. В действительности главное позитивное, что есть в сетевой структуре – это отношения добровольности, которые не только улучшают конечные результаты, но и способствуют выполнению контрактных обязательств. При подобной организации деятельности в начале каждого крупного проекта определяются и разделяются обязанности, создается механизм эффективных рабочих отношений и разрешения споров.

Сетевая структура организации имеет тенденцию разрастаться и развиваться как по горизонтали, т.е. компании активно пытаются проникнуть в родственные отрасли, так и по вертикали, т.е. новые компании отделяются для того, чтобы обслуживать еще более специализированные ниши, и начинают заниматься поставками.

Так, например, сетевые организации в Италии, которые достигли большого успеха, представляются в виде вертикальной цепи, состоящей из большого числа последовательных ступеней и из предприятий, обеспечивающих оборудованием и другими специализированными ресурсами. Сетевые структуры организации в Италии носят очень глубокий характер.

Большинство включают конечный продукт (например, одежду), конкурентоспособные производства промежуточных товаров (ткань, дубленую кожу), другое необходимое сырье (синтетические волокна), специальное оборудование, необходимое для данной производственной цепи (машины по переработке кожи, прядильные машины), а также вспомогательные услуги, особенно в области дизайна. Постоянный взаимобмен внутри сетевых организаций облегчается родственными узами, сильными семейными и клановыми связями, которые объединяют многие итальянские фирмы с