

УДК 338.242.2

**ОПЫТ РЕФОРМИРОВАНИЯ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:
МНОГОКРАТНОЕ ПОВЫШЕНИЕ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ**

**EXPERIENCE OF REFORMING OF THE TEXTILE ENTERPRISES:
REPEATED INCREASE OF INVESTMENT APPEAL**

Л.А. КОТЕГОВА
L.A. KOTEGOVA

(Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых)
(Vladimir State University named after Alexander and Nikolay Stoletovs)
E-mail: Kotegovala@mail.ru

Эффективность управления предприятием – определяющий фактор конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и роста стоимости бизнеса в условиях кризиса. Выбор модели роста, определение направления развития, стратегии – задачи чрезвычайно сложные, зависящие, по крайней мере, частично, от обеспечения управленческими ресурсами со стороны. Стратегическая точка перегиба в развитии текстильного предприятия – это момент, когда необходимо внедрять фундаментальные изменения системного характера.

The efficiency of enterprise management as the key factor of competitiveness, investment attractiveness and growth of business value in the crisis. The choice of growth model, determine the direction of development, strategy – task is extremely complex, dependent at least in part, on the security management resources. Strategic inflection point in the development of textile enterprises is the moment when it is necessary to introduce fundamental systemic change

Ключевые слова: технология реформирования предприятий текстильной отрасли, инвестиционная привлекательность, процессный подход, система активного развития, инвестиционная активность.

Keywords: technology of reforming of the textile industry, investment attractiveness, process approach, system of active development, investment activity.

В современных условиях активно развивается институт эффективного собственника, основные цели которого – максимизация стоимости бизнеса (капитализация, накопление основного капитала) и увеличение рентабельности капитала. В условиях "схлопывания" кредитного рынка привлечение инвесторов-акционеров может оказаться единственным способом привлечь финансовые ресурсы для развития или удержания своих позиций на рынке. Инвесторам, предоставляющим средства на постоянной основе, необходимо понимать стоимостные показатели бизнеса и оценивать факторы его дальнейшего роста. Для превращения негибкого, инертного, плохо приспособляющегося к требованиям рынка и нуждам клиентов, неэффективно функционирующего предприятия в конкурентоспособную, прибыльную инновационную компанию необходимо кардинально менять способы организации бизнеса и управления на предприятии. Уже существуют десятки примеров российских текстильных предприятий, которым самостоятельно удалось успешно справиться с такими проблемами, и этот опыт можно и нужно тиражировать. Один из таких примеров – ЗАО "Чайковский текстиль". Это предприятие прошло все типовые этапы развития и "болезней" российских предприятий: строительство, выход на проектные мощности и роль одного из крупнейших производителей костюмных, плательных и специальных тканей (проектная мощность 100 млн. погонных метров ткани в год); спад производства более чем вдвое; острый дефицит оборотных средств и инвестиций, потеря рынков и переход в 1995 г. в убыточное состояние. Возникли серьезные финансовые трудности, угроза банкротства предприятия. Руководство осознало недопустимость сохранения сложившихся тенденций и запустило программу работ по выходу из кризиса с привлечением консультантов и сотрудников школы менеджмента МФТИ. Основной вклад в повышение конкуренто-

способности связан с переходом на систему и технологию управления по результатам, которая обеспечивает повышение эффективности использования собственных ресурсов организации, включая активизацию и развитие имеющегося потенциала. Выработка первой версии целей, стратегии реорганизации и программы работ по выходу из кризиса завершилась в июле, а уже в августе началась реализация программы с сопровождением команды консультантов. В сентябре наметился и устойчиво продолжился перелом тенденций, объем производства начал расти и за полгода увеличился более чем в 2,5 раза, одновременно объем готовой продукции на складе снизился вдвое и совпал с месячным производством, что близко к нормативу. Сохранение позитивных тенденций позволило уйти от банкротного состояния и перейти к новой, более активной стратегии и углублению преобразований, включая массовую переподготовку персонала. Технология реформирования основана на комплексной схеме стратегического управления изменениями, координирующего усилия всех подразделений и фокусирующего их на решении ключевых вопросов [1]. Комплекс управленческих технологий применим в любой аналогичной организации и обеспечивает реализацию 80...90% возможностей. В первые 2...3 месяца главной задачей был перехват клиентов у конкурентов и определение своей доли рынка. Цены (и наценка по отношению к отпускным ценам комбината) определялись рынком. Оказалось, что цены на аналогичные ткани у ряда конкурентов ниже отпускных цен комбината. Однако анализ рынка показал два слабых места конкурентов, они не могли обеспечить полное, регулярное и оперативное удовлетворение спроса, ткани конкурентов проигрывали в качестве. Активная работа с покупателем при хорошей поддержке производства, небольшой наценке (8%), все это привело к росту числа покупателей, с выделением около 30 постоянных, кото-

рые были готовы платить дороже в обмен за уверенность в своевременности поставки, за возможность выбора ассортимента и гарантию качества. Оборот начал расти, наценка выросла до 15%, период оборачиваемости средств по первым контейнерам был очень большим (2...3 месяца и более). Регулярное проведение маркетинговых исследований и увеличение числа постоянных клиентов привели к более точным заказам и снижению в 2 раза потребности в оборотных средствах и товарном кредите на единицу оборота.

С другой стороны, предприятие обеспечило свой вклад в улучшение социальных показателей: значительный приток налогов в бюджеты и, главное, передачу технологий и опыта реформирования другим предприятиям. После этапа формирования стратегии развития предприятия был организован и проведен достаточно длительный и ответственный этап оптимизации (реинжиниринга) ключевых бизнес-процессов (процедур механизмов управления) предприятия, посредством выполнения которых оно и сегодня успешно движется к достижению намеченных стратегических ориентиров. Изложенные в многочисленных изданиях теоретические основы этой технологии дают общее представление об идеологии активного развития и реинжиниринга как новой философии менеджмента, базирующейся на переносе акцентов с функционального управ-

ления на процессное, создание системы управления изменениями, внедрение комплексного механизма управления, ориентированного на результат, создание службы стратегического развития, создание гибкой системы инновационного саморазвития предприятия.

Как видно, для достижения основной цели работ по реформированию – обеспечению стабильного безубыточного функционирования предприятия – предлагаются не одномоментные мероприятия, позволяющие достичь кратковременного улучшения за счет ликвидации недостатков, которые лежат "на поверхности", а комплекс мер, связанный с созданием и внедрением на предприятии системы активного развития, системы постоянного управления изменениями. Собственно говоря, потребность в переходе от функционального управления к процессному появилась в результате клиентской ориентации предприятия. При таком подходе устраняются причины конфликтов между обособленно существующими управляемыми по вертикали подразделениями (типичными являются конфликты между коммерческими службами и производством), негативно влияющие на результаты бизнеса предприятия. Обобщенные коренные отличия процессной организации управления предприятием от традиционной – функциональной – сведены в табл. 1 [2, с.54].

Т а б л и ц а 1

Традиционная (функциональная) организация	<i>Процессная организация</i>
Узкая пооперационная специализация работников. Основная оргединица – функциональный отдел (подразделение).	Многофункциональные сотрудники, объединенные в процессные команды. Основная оргединица – процессная команда.
Разбиение производства на базовые операции, фрагментация процесса на простые задачи. Простые задачи – сложный процесс согласования.	Реинтеграция операций, переход к межфункциональным бизнес-процессам. Многомерные задачи – упрощенный процесс.
Ориентация на решение производственных задач, обусловленная многолетним функционированием в условиях массового производства и диктата производителей.	Ориентация на удовлетворение интересов клиентов (внешних для основных процессов и внутрифирменных для вспомогательных).
"Вертикальные" структуры управления, распыление власти и ответственности по громоздкой иерархической системе.	"Горизонтальные" структуры управления
Главное – деятельность. Труд оценивается по степени эффективности выполнения узкоспециализированной операции.	Главное – результат. Труд оценивается по результатам процессной работы, по созданной стоимости.

Итак, в результате реформирования бизнес-процессы ЗАО "Чайковский текстиль" претерпели существенные изменения и приобрели характерные черты процесса, отвечающего требованиям сегодняшнего дня, то есть эффективного гибкого и быстро адаптируемого к изменениям внешней среды. Положительная динамика финансовых показателей и накопление положительных факторов не могло не отразиться на инвестиционной привлекательности предприятия. За последние годы реализовано несколько крупных инвестиционных проектов. Опыт реализации аналогичных программ реформирования на текстильных предприятиях силами консультантов НП Владимирской областной организации специалистов по управлению и экономике (ОАО "Вязниковский Льнокомбинат", ОАО "Судогодское стекловолокно", ОАО "Камешковтекстиль", ЗАО "Елецкие кружева") показал, что уже в течение 1...1,5 лет продажи и финансовые результаты предприятий увеличиваются кратно, что свидетельствуют о высокой результативности внедрения технологии активного развития текстильных предприятий.

Давление, которое последние 10...20 лет испытывают хозяйственные организации в связи с необходимостью снижения издержек деятельности, повлекло за собой существенное сокращение численности их персонала. Постепенно это привело к тому, что все больше проектов оказывались зависимыми, по крайней

мере, частично, от обеспечения управленческими ресурсами со стороны. Практика показала, что разработка планов реформирования (стратегического прорыва), несмотря на их очевидную необходимость, представляет для предприятий значительные трудности в связи с отсутствием соответствующего опыта, загрузкой специалистов текущей деятельностью. Поэтому необходимо развивать в регионах некоммерческие партнерства – ассоциации специалистов по управлению и экономике, основными направлениями деятельности которых являются предоставление полного комплекса качественных услуг в сфере комплексного консультирования и сопровождения проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Елиферов В.Г.* Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс] - <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>
2. *Шадрин А.Д.* Процессный подход. Основы и методика реализации. – М., 2013. Вып. 16-17.

REFERENCES

1. *Eliferov V.G.* Processnyj podhod k upravleniju organizaciej [Elektronnyj resurs] - <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>
2. *Shadrin A.D.* Processnyj podhod. Osnovy i metodika realizacii. – M., 2013. Vyp. 16-17.

Рекомендована кафедрой менеджмента и маркетинга. Поступила 09.07.15.