

УДК 338

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ
ТЕКСТИЛЬНОЙ И ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ:
СРАВНЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ И НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ**

**STRATEGIC GUIDELINES
IN THE TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRY:
A COMPARISON STUDY OF EXISTING AND NEW ENTERPRISES**

*Ю.А. МАЛЕНКОВ, В.В. ШИШКИН, Г.В. КУДРЯВЦЕВА, В.И. ШИШКИН
YU.A. MALENKOV, V.V. SHISHKIN, G.V. KUDRIAVTSEVA, V.I. SHISHKIN*

**(Санкт-Петербургский государственный университет)
(Saint Petersburg State University)
E-mail: y.malenkov@spbu.ru**

В статье рассмотрены проблемы стратегических приоритетов предприятий текстильной и швейной промышленности. Проведен компаративный анализ стратегических приоритетов менеджеров промышленности (на основе результатов ИАПР НИУ ВШЭ) и нового поколения менеджеров (моделирование процессов создания и запуска новых предприятий – исследования СПбГУ). Выдвинуты и проверены научные гипотезы о совпадении или расхождении стратегических приоритетов менеджеров, работающих в промышленности, и "новой волны" менеджеров. Изложен анализ полученных результатов.

In the article, problems of strategic priorities of the textile and clothing industry enterprises are considered. Comparative analysis of strategic priorities of managers of the industry (based on the results of IAPR NIU VSE) and new generation of managers (based on the modelling of creation processes and start of the new enterprises – St.Petersburg State University research) is given. Scientific hypotheses about coincidence or divergence of strategic priorities of the managers working in the industry and managers of a "new wave" are put forward and checked up. The analysis of the received results is stated.

Ключевые слова: стратегические ориентиры, текстильная промышленность, швейная промышленность, предприятие, менеджеры, инновации.

Keywords: strategic guidelines, textile industry, clothing industry, enterprise, managers, innovations.

В условиях сокращения притока инвестиций в экономику РФ, введения рядом ведущих промышленных стран мира экономических санкций против РФ возникают угрозы снижения темпов экономического роста, конкурентоспособности и свертывания производств во многих отраслях, в том числе в текстильной и швейной промышленности. Повышение эффективности развития существующих производств и создание новых является одним из главных направлений преодоления негативной ситуации [1]. Определяющее значение в успешности развития предприятий имеет правильный выбор стратегических приоритетов управления, без которых предприятие становится неконкурентоспособным, малоэффективным и неустойчивым.

В настоящее время к управлению предприятиями приходит новое поколение менеджеров ("новая волна"), получивших образование в системе бакалавриата и магистратуры, которые стремятся создать новые бизнес-структуры. Представляется важным понять, какие особенности им присущи по сравнению с управленческими работниками существующих производств, в чем заключаются их сильные и слабые стороны. С этой целью в СПбГУ проведено экспериментальное исследование создания и запуска новых производств легкой промышленности. Для этого была использована методология моделирования процессов стратегического управления развитием предприятий, разработанная проф. Маленковым Ю.А. [2]. Стратегические ориентиры

запусков бизнеса по результатам моделирования в СПбГУ были обобщены и сравнивались с результатами обследований предприятий текстильной и швейной промышленности, проведенными ИАПР НИУ ВШЭ. В экспериментальные группы включали работающих менеджеров и менеджеров с образованием бакалавриата и последнего года обучения магистратуры.

Были выдвинуты следующие научные гипотезы.

1. Стратегические ориентиры менеджеров существующих предприятий текстильной и швейной промышленности и стратегические ориентиры менеджеров новых производств (менеджеров "новой волны"), на которых в ближайшие годы ляжет основная тяжесть кризиса, практически полностью совпадают (более чем на 90%).

2. Стратегические ориентиры двух групп менеджеров совпадают более чем на 50%, но менее чем на 90%.

3. Стратегические ориентиры двух групп менеджеров совпадают более чем на 10%, но менее чем на 50%, что отражает существенное расхождение стратегических ориентиров.

4. Стратегические ориентиры двух групп менеджеров практически полностью не совпадают по основным характеристикам (более чем 90%).

Результаты сравнения стратегических ориентиров развития предприятий текстильной и швейной промышленности и экспериментального моделирования создания новых производств обобщены и представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Стратегические ориентиры текстильной и швейной промышленности, выявленные в отрасли (исследования ИАПР НИУ ВШЭ) [2]	Стратегические ориентиры текстильной и швейной промышленности, выявленные в экспериментальном моделировании создания и запуска новых производств (исследования СПбГУ)	Сравнительный анализ стратегических ориентиров менеджеров промышленности и менеджеров "новой волны"
Горизонт стратегического планирования в легкой промышленности (37%) менее одного года, среди текстильных предприятий (46%). Более чем на пятилетнюю перспективу в легкой промышленности (5%).	85% применяли горизонт планирования более чем на 5 лет, 10% – 5 лет, 5% – в пределах 1 года.	Долгосрочное планирование (5 лет и более) является важнейшим фактором стратегического управления предприятиями.

Стать одним из лидеров отрасли по разработке и производству уникальной продукции планируют лишь 16% предприятий. Производство уникальной продукции, которую никто больше не выпускает (19%).	70% на этапе запуска бизнеса стремятся стать лидерами по производству уникальной продукции, 30% предпочитают открывать бизнес с производства стандартных видов продукции.	Менеджеры должны ставить амбициозные цели, особенно в сфере создания уникальной продукции, что повышает конкурентоспособность предприятий. Ориентация на известные продукты отражает стремление минимизировать риски и сложности создания и выпуска уникальной продукции в отрасли.
Предложение рынку принципиально новых продуктов и хороший дизайн (17%).	85% стремятся к предложению принципиально новых продуктов.	Менеджеры "новой волны" стремятся к созданию инновационных компаний, отличных по производимым продуктам и технологиям от существующих.
В качестве главного стратегического ориентира обозначается стремление закрепиться на рынке традиционной продукции. Доля таких предприятий в легкой промышленности стабилизировалась на уровне, близком к 2/3 (64%), что характерно и для текстильной, и для швейной промышленности. При этом "...средняя производительность труда предприятий, занимающихся импортом и экспортом, превышала производительность труда предприятий, замкнутых на локальном рынке, в 3 раза" [3].	70% предпочитают начинать работу на внутреннем рынке, 30% пытаются добиться успеха одновременно на внутреннем и внешнем рынках. Однако в перспективе 80% компаний пытаются выйти на экспорт.	Без успеха на внутреннем рынке практически невозможно добиться успеха на внешнем. По результатам моделирования преждевременный выход на внешний рынок чаще всего приводил к банкротству и являлся стратегией высокого риска. В то же время ориентация только на внутренний рынок приводила к снижению конкурентоспособности.
Формирование организаций нового типа (не исследовалось). По отдельным оценкам в отрасли характерно следование традиционным подходам к формированию структуры организации.	70% менеджеров стремятся применять эффективные организационные структуры на основе реинжиниринга и других подходов, 30% предпочитают следовать традиционным подходам и проводить медленные изменения.	Согласно последним исследованиями "...современная организация представляет собой совокупность скоординированных бизнес-процессов, прошедших реинжиниринговую перестройку"[4, с. 96]. В промышленности реинжиниринг бизнес-процессов сегодня все еще не получил должного развития.
Сертификация по стандартам ISO 9000 или по иным международным стандартам. Такую сертификацию прошло лишь каждое третье предприятие (31%).	Сертификация, как и в отрасли, не считается стратегическим приоритетом для достижения успеха на внутреннем рынке (60%) и становится приоритетной при выходе на внешние рынки.	Сертификацию считают частью технологического процесса. Значимость сертификации определяется характером конкуренции. Менеджеры часто предпочитают ориентацию на внутренние стандарты компании.
Достижение хорошего соотношения цены и качества продукции (около 80%).	70% выбирают стратегию лидерства по издержкам или фокусируемой дифференциации, 30% стремятся сбалансировать цену, издержки производства и качество.	Согласно М. Портеру стремление одновременно выпустить качественную продукцию и минимизировать издержки ведет компанию в группу "застрявших на середине", что снижает их эффективность [5].
Быстрая реакция на потребности покупателей (54%).	70% следуют этому приоритету, 30% стремятся опередить изменение потребностей покупателей и создать самим новые потребности.	Создание новых потребностей требует высокого уровня человеческого капитала компаний. Экономические результаты этой стратегии существенно превышают результаты стратегии реакции.

Известность торговой марки (36%).	Финансирование развития торговой марки осуществляет 40%, остальные предпочитают экономить на вложении целевых средств в ее развитие, считая, что по мере увеличения доли рынка формируется и известность торговой марки.	Высокие ставки кредитов и стремление к минимизации затрат обуславливают экономию на финансировании создания торговой марки.
Предоставление более выгодных условий оплаты и послепродажного обслуживания (28%).	65% не рассматривают данный фактор как стратегически приоритетный.	В значительной мере это объясняется экономией затрат и стремлением направить основные усилия на привлечение новых клиентов.
Лидер и команда управления (в исследовании не оценивались), но по ряду наблюдений на большинстве предприятий проблемы лидерства в управлении не являются стратегическими приоритетами вследствие внутренней бюрократии.	90% считают очень важным фактор лидерства и готовы следовать за лидером, даже при его серьезных неудачах и просчетах.	Фактор лидерства в управлении и коллективе – определяющий для успеха как вновь создаваемого, так и существующего бизнеса. Но на многих предприятиях в условиях бюрократии этот фактор сведен к минимуму.
Склонность менеджеров к риску (не оценивалась).	50% менеджеров проявили высокую склонность к риску, 40% придерживались сбалансированной политики риска, 10% уклонялись от риска.	Традиционное управление стремится к уклонению от рисков, что сужает поле его развития. Менеджеры "новой волны" значительно более склонны к риску.
Инновации, исследования и разработки. "Доля предприятий, не осуществлявших вообще никаких инноваций, осталась прежней – речь идет о каждом третьем текстильном предприятии и о каждом пятом швейном предприятии" [2].	90% менеджеров делают акцент на необходимости проведения исследований и разработок по направлениям развития. Маркетинг уступает место по значимости финансирования.	Приоритет развития инноваций и проведение исследований и разработок является важнейшим условием выживания и успешного развития компаний, достижения лидерства и выхода на внешние рынки, но традиционно не дооценивается в промышленности.

ВЫВОДЫ

1. По результатам исследований определены существенные различия между стратегическими приоритетами менеджеров текстильной и швейной промышленности и менеджеров "новой волны". Подтверждена гипотеза о существенном, более чем на 50%, расхождении стратегических ориентиров менеджеров отрасли и менеджеров "новой волны".

2. По результатам исследований ИАПР НИУ ВШЭ: "В целом для предприятий легкой промышленности, в основном работающей на массовый рынок, менее важными оказываются уникальность выпускаемой продукции, а более важными – хороший дизайн, предоставление более выгодных условий оплаты и послепродажного обслуживания (в первую очередь это касается швейной промышленности) и быстрое реагирование на запросы покупателей (более

важным это считают руководители текстильных предприятий). Снижается вес факторов, относящихся к самому продукту (его уникальность, хороший дизайн), и возрастает важность маркетинговых факторов, связанных с продвижением продукта, – известность торговой марки, реакция на запросы покупателей, предоставление покупателям более выгодных условий оплаты и сервиса" [3].

3. По результатам исследований, проведенных в СПбГУ, стратегические ориентиры "новой волны" менеджеров в большей степени соответствуют научным принципам стратегического управления. Основная часть менеджеров "новой волны" стремится к применению принципов и методов стратегического менеджмента, занятию лидерских позиций (в отличие от 16% в отрасли), применению стратегии избирательного риска, особенно при планировании новых продуктов, акцентировании усилий на раз-

вители лидерства в компаниях. Инновации считаются ими более значимыми, чем маркетинг. Важнее создавать новое, чем продавать старое. В отличие от существующей практики работы отрасли, 90% менеджеров, создающих новые производства, стремятся проводить на них собственные исследования и разработки, а не только внедрять готовые инновации. Наиболее важным являются акценты на применение методов стратегического управления, расширение горизонта планирования, инновации, исследования и разработки, стремление к быстрому росту и закреплению на рынке. В то же время у менеджеров обеих групп отмечается тенденция экономии затрат на оплату труда персонала, что в значительной мере объясняется сложностью современной ситуации в экономике и высокими уровнями ставок банковских кредитов.

4. На наш взгляд, изменение подходов к стратегическим приоритетам развития существующих и создания новых производств в текстильной и швейной промышленности может существенно снизить высокий уровень их банкротств и неудач, повысить эффективность и обеспечить выживание на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Филимонова Н.М., Гончаренко Л.П., Якушев А.Ж., Фатьянова И.Р. Преодоление кризиса текстильной промышленности России на основе возможностей инновационного развития // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2015, № 4. С. 56...61.

2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2011.

3. Текущее состояние и перспективы развития легкой промышленности в России // Тез. докл. к XV Апр. Междунар. научн. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1-4 апр. 2014 г. / В.В. Радаев (рук. исслед. кол.), В.Н. Данилина, З.В. Котельникова, Е.А. Назарбаева. Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.

4. Кузнецов Ю. В. Предпринимательство и развитие новых форм организаций // Экономическое возрождение России. – 2011, № №2 (28). С. 94...97.

5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – СПб.: Альпина Паблшер, 2008.

REFERENCES

1. Filimonova N.M., Goncharenko L.P., Jakushev A.Zh., Fat'janova I.R. Preodolenie krizisa tekstil'noj promyshlennosti Rossii na osnove vozmozhnostej innovacionnogo razvitija // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2015, № 4. S. 56...61.

2. Malenkov Ju.A. Strategicheskij menedzhment. – M.: Prospekt, 2011.

3. Tekushhee sostojanie i perspektivy razvitija legkoj promyshlennosti v Rossii // Tez. dokl. k XV Apr. Mezhdunar. nauchn. konf. po problemam razvitija jekonomiki i obshhestva, Moskva, 1-4 apr. 2014 g. / V.V. Radaev (ruk. issled. kol.), V.N. Danilina, Z.V. Kotel'nikova, E.A. Nazarbaeva. Nac. issled. un-t "Vysshaja shkola jekonomiki". – M.: Izd. dom Vysšej shkoly jekonomiki, 2014.

4. Kuznecov Ju. V. Predprinimatel'stvo i razvitie novyh form organizacij // Jekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. – 2011, № №2 (28). S. 94...97.

5. Porter M. Konkurentnoe preimushhestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'. – SPb.: Al'pina Pablisher, 2008.

Рекомендована кафедрой управления и планирования социально-экономическими процессами. Поступила 06.04.16.