

# НОВОЕ ЛИЦО ИЗВЕСТНОГО БРЕНДА

Николай  
ЗАГОРСКИЙ

Грамотная управленческая стратегия позволила одному из крупнейших белорусских предприятий не только справиться с системным кризисом, но и укрепить позиции на рынке.



**Татьяна ЛУГИНА,**  
генеральный директор  
ОАО «Полесье»

**Е**ще три года назад перспективы пинского ОАО «Полесье» были настолько неопределенными, что на предприятии и в концерне «Беллепром» всерьез обсуждали возможность банкротства. Гигант легкой промышленности (в 1968-м, когда фабрика верхнего трикотажа была введена в действие, она являлась

крупнейшей в Европе!) стабильно генерировал миллиардные убытки, объемы выпуска сокращались, и самое главное - не было стратегии развития, которая могла бы гарантировать выход из затянувшегося кризиса.

Сегодня картина принципиально иная. Прирост объемов производства трикотажных изделий составляет 130%, а экспорт продукции за 1-е полугодие 2017 г. более чем на 30% превысил показатели аналогичного периода 2016 г. И хотя говорить о полном «выздоровлении» еще рано, очевидно, что менеджмент предприятия находится на верном пути.

## СЛУЧАЙНАЯ... ЗАКОНОМЕРНОСТЬ

Нынешними успехами ОАО «Полесье» во многом обязано энергии и профессионализму своего генерального директора Татьяны Лугиной. Хотя ее назначение в 2014 г. для руководителей отрасли было сродни акту отчаяния. К тому времени на этом посту с практически нулевым результатом уже перепробовали нескольких кандидатов-мужчин, и в то, что молодая женщина в качестве исполняющего обязанности директора сможет добиться большего, верили немногие.

*- Когда в 2014 г. мне предложили исполнять обязанности генераль-*

*ного директора, то думалось, что это, конечно же, временно - пока не найдут подходящую кандидатуру, - вспоминает руководитель «Полесья». - К тому моменту я уже некоторое время возглавляла трикотажную фабрику и прекрасно понимала, что одно дело - прийти на стабильно работающее предприятие, которое нужно постепенно развивать и в меру необходимости отлаживать бизнес-процессы. И совсем другое - руководство технически сложным производством, на котором трудятся около 2 тыс. человек и которое к тому же находится в сложнейшем экономическом положении!*

Впрочем, у нового руководителя было большое преимущество перед своими предшественниками - она прекрасно знала потенциал и все «узкие места» родного предприятия, на которое пришла в 1996 г. молодым специалистом, окончив Витебский государственный технологический университет по специальности «Технология и конструирование швейных изделий» и где прошла все ступени служебной иерархии: от конструктора одежды, заместителя начальника художественной мастерской до главного инженера и директора фабрики верхнего трикотажа. Кроме того, поскольку карьерный рост требовал дополнительных знаний по управлению коллективом и финансами, ведению бухгалтерского учета и др., то по согласованию с руководством Татьяна Алексеевна поступила в Академию управления при Президенте Республики Беларусь и в 2011 г. получила диплом по специальности «Экономика и управление на предприятии промышленности».

## ОПТИМИЗАЦИЯ И НЕ ТОЛЬКО

Идею банкротства новый руководитель отвергла сразу:

- Мы проанализировали опыт банкротства и санации некоторых белорусских предприятий и поняли, что успех этих процедур не гарантирован, зато пятно на репутации бренда остается на долгие годы. Да и банкротить предприятие с почти полувековой историей, большим коллективом и огромным парком оборудования означало бы предать всех: родителей, отработавших на объединении почти всю свою жизнь, прежних уважаемых руководителей и специалистов, которые передали нам бесценный опыт и знания. Кроме того, считаю, что если уж берешь на себя ответственность, то должен выложиться на все 120%, чтобы в любой ситуации мог посмотреть в глаза своим подчиненным и честно сказать, что сделал все, что от тебя зависело, и даже больше...

Вступив в должность, Татьяна Лугина первым делом развернула работу по сокращению издержек и реорганизации структуры производства. На трикотажной фабрике было создано два законченных технологических цикла - котонное и вязально-швейное производство. Причем изначально ставка была сделана именно на пряжу, которая сегодня обеспечивает более 70% в структуре оборотных средств предприятия. Она хорошо востребована на внешних рынках - 92% пинской пряжи поставляется на экспорт.



Уменьшить издержки без снижения объемов выпуска было не просто. Основная составляющая производственных затрат на «Полесье» - сырье. Цены на него диктует рынок. Тем не менее условия закупок стали более жесткими, и поставщикам, которые были заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве с предприятием, пришлось немного «подвинуться» в цене, условиях поставки и оплаты. Оптимизация численности и реорганизация позволили отказаться почти от 40% площадей, которые были сданы в аренду. Большая работа была проведена и в области энергосбережения. Все это позволило уже в 2016 г. снизить издержки на невероятные для крупного предприятия 23%!

- Одновременно были пересмотрены нормы производительности труда, - рассказывает Т.Лугина. - Мы практически везде, где это возможно, отказались от повременной формы оплаты, честно объяснив людям, что эти меры вынужденные и что без повышения интенсивности работы нам не выжить. Тем более что эти принципы организации труда используют большинство крупнейших производителей Турции, Бангладеш и других стран, являющихся мировыми лидерами в изготовлении продукции легкой промышленности. Например, у нас вязальщица обслуживала 4 машины, и считалось, что она полностью загружена. А в той же Турции вязальщик может обслуживать 8 машин, одновременно выполняя функции программиста. А ведь это - наши основные конкуренты! Конечно, внедрение новых подходов шло непросто - для этого нам пришлось перестроить механизмы контроля, потому что любая задача должна быть не только правильно поставлена, но и ее выполнение нужно вовремя проконтролировать.

жденные и что без повышения интенсивности работы нам не выжить. Тем более что эти принципы организации труда используют большинство крупнейших производителей Турции, Бангладеш и других стран, являющихся мировыми лидерами в изготовлении продукции легкой промышленности. Например, у нас вязальщица обслуживала 4 машины, и считалось, что она полностью загружена. А в той же Турции вязальщик может обслуживать 8 машин, одновременно выполняя функции программиста. А ведь это - наши основные конкуренты! Конечно, внедрение новых подходов шло непросто - для этого нам пришлось перестроить механизмы контроля, потому что любая задача должна быть не только правильно поставлена, но и ее выполнение нужно вовремя проконтролировать.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Постепенно была начата автоматизация системы управления производством. Например, на трикотажной фабрике весь процесс - от разработки новых моделей до их внедрения в производство - за три года был полностью автоматизирован. Автоматизированы также учет сырья и выработки, склад и другие процессы. Сейчас ведется работа по налаживанию постоянного доступа к системе продаж в магазинах в режиме онлайн. Это очень важно, так как позволит маркетингу и коммерческой службе получать аналитику по продажам во всех сетях не через 2-3 дня, а оперативно - в режиме реального времени. Тем более что предприятие активно развивает фирменную



торговлю, и количество торговых точек постоянно растет: сегодня у «Полесья» в Беларуси уже 42 фирменных магазина. Помимо оптимизации логистики поставок это позволит оперативнее реагировать на предпочтения потребителей, внося соответствующие изменения в производственные процессы. С этой целью в сети предприятия создана специальная рабочая группа, в состав которой входят руководители основных служб, а также заведующие магазинами. В результате обмен информацией и скорость принятия решений на много ускорились.

- Кстати, уже полтора года ОАО «Полесье» активно работает в социальных сетях - Facebook, Instagram, ВКонтакте, Одноклассники. И это тоже очень хорошие площадки для быстрого обмена информацией, - отмечает директор предприятия. - Кроме того, оперативным каналом коммуникации с представителями фирменной торговли выбран такой современный мессенджер, как Viber. В-первых, я всегда читаю переписку в наших группах. В-вторых, расширяются горизонтальные связи - например, при резких колебаниях спроса заведующие магазинами могут сами, без вмешательства руководства, договориться и быстро обменяться какими-то товарами. В-третьих, вряд ли где-то еще можно получить такую информацию о своей продукции, как в социальных сетях - и критика, и похвала здесь отслеживаются быстро, что позволяет нам своевременно реагировать и вносить необходимые изменения в работу.

Еще одним интересным экспериментом стало... объединение про-



цесса разработки новых моделей с продажами. Перевод художников в службу маркетинга позволил снять вечную проблему взаимодействия двух структурных подразделений, объединив их общей задачей. Одним словом, громоздкое и неповоротливое «советское» предприятие постепенно превращается в современную компанию, способную гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

#### СТАВКА НА КЛАССИКУ

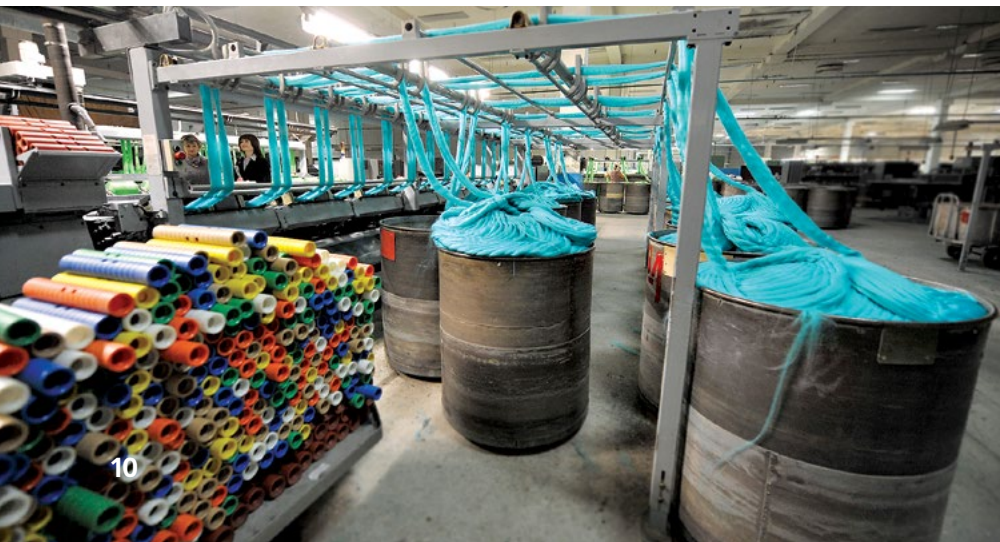
Сегодня, когда проблема выживаемости в основном решена, руководство ОАО «Полесье» получило возможность задуматься над вопросами стратегического планирования.

Несмотря на то что прядильное производство по-прежнему приносит основной доход, усилия руководства предприятия сейчас сосредоточены на развитии трикотажной фабрики. Как говорит Т. Лугина, пряжа - это все-таки просто сырье. Да и большая ее часть экспортируется в Россию, что является дополнительным

фактором риска. Трикотаж - напротив, готовая продукция, которая обладает значительно большей добавленной стоимостью.

- Хотя более 60% нашего трикотажа продается на внутреннем рынке и мы по-прежнему чувствуем острую конкуренцию со стороны зарубежных производителей и контрафактной продукции, поступающей к нам из России, считаем, что потенциал внутреннего белорусского рынка далеко не исчерпан, - говорит генеральный директор ОАО «Полесье». - По итогам 2015 г. доля отечественного легпрома составляла лишь 22%, а значит, есть смысл бороться за отечественного потребителя. Тем более что наше государство ведет грамотную политику по уже-сточению таможенных барьеров для некачественной продукции, и условия работы для белорусских и иностранных производителей постепенно выравниваются.

На «Полесье» проанализировали рыночные перспективы и пришли к выводу, что нужно делать ставку на классический ассортимент качественной натуральной одежды для всей семьи, преимущественно - на верхний трикотаж, который присутствует в гардеробе любого человека. Но чтобы удержаться на этом рынке, нужно постоянно обновлять коллекции и расширять ассортимент. Модельеры предприятия ежегодно разрабатывают четыре базовые коллекции. Ежемесячно в производство внедряется 30-35 новых моделей! Кроме одежды популярностью у потребителей пользуется домаш-



ний текстиль (пледы, вязаные подушки) и аксессуары (шапки, береты, палантины, шарфы, снуды, перчатки, варежки). Объемы производства также растут и уже начинают опережать технические возможности. В результате некоторые заказы на изготовление готовой продукции под своим брендом ОАО «Полесье» размещает на производственной базе сторонних компаний.

## БЛИЖЕ К ПОТРЕБИТЕЛЮ

Интересную нишу предприятие нашло и в сегменте детской одежды. Сегодня детский бренд DELOVASHKI является гордостью ОАО «Полесье», а товары для детей составляют около 35% годового выпуска.

- В 2015 г., когда мы искали пути выхода из кризисной ситуации, появилась идея: предложить пинским школам комплекты форменной одежды, - рассказывает Т. Лугина. - Первой откликнулась 3-я гимназия г. Пинска, для которой мы изготовили 1200 жакетов различных моделей для разных возрастов, но в одном цвете с вышитым логотипом учебного заведения. Идея оказалась удачной, а продукция настолько востребованной, что в следующем году мы вошли в программу «Школа будущего», и с тех пор количество заказов такой одежды постоянно растет: если в 2015 г. их было 3 тыс., то в 2016-м - 16 тыс., а за 10 месяцев 2017-го - уже порядка 48 тыс.!

Руководство предприятия хорошо понимает, что будущее легкой промышленности - за автоматизированным производством. Во-первых, минимизация ручного труда позволит снизить издержки и обеспечить гарантированно высокое качество. Во-вторых, рынок испытывает острый дефицит рабочих профессий (в ОАО «Полесье» работает около 2 тыс. человек. - Прим. ред.). Поэтому в прошлом году было приобретено 7 новых машин для выпуска бесшовных трикотажных изделий. Планируется купить еще несколько, что позволит не только удешевить, но и значительно повысить гибкость производства. В перспективе стоит задача заменить парк прядильных машин и расши-

рить ассортимент этой продукции, которая по-прежнему хорошо востребована. Кстати, с 2018 г. «Полесье» начнет выпускать новую для Беларуси, так называемую фантазийную пряжу. В настоящее время практически вся пряжа такого вида импортируется в нашу страну. Новинку планируется реализовывать на внутреннем рынке и поставлять на экспорт.

- Мы хорошо понимаем, что целевая аудитория, которая ценит нашу продукцию и помнит наш бренд, постепенно стареет, - говорит директор предприятия. - Поэтому перед нами стоит задача: привлечь внимание молодежи. Это непросто, так как молодые люди ориентируются в большинстве своем на сегмент масс-маркет, идеология которого - яр-

приятие также начало работать с популярной торговой интернет-площадкой Wildberries. В следующем году планирует выйти на Lamoda. Проводится ребрендинг, который позволит сделать торговую марку более современной и узнаваемой. В результате «Полесье» превратилось в Polesie, и именно под этим брендом открываются новые магазины, последний из которых, к слову, появился в одном из самых модных столичных торговых центров Dana Mall.

- Сегодня надо очень тонко чувствовать покупателя и идти в ногу со временем не только по выпуску, но и по продажам, - отмечает Т. Лугина. - Нам бы хотелось, чтобы наш бренд был узнаваем и уважаем и чтобы любая модница не стеснялась говорить о том, что была в нашем магазине и



ко, модно и недорого. Производство такой продукции требует очень быстрой сменяемости коллекций, низкой себестоимости, в том числе благодаря использованию искусственных волокон и широкой цветовой гаммы. Пока скорость, к сожалению, не наш конек, но мы движемся в этом направлении, поскольку именно в данном сегменте сосредоточена самая активная часть потребителей.

Недавно ОАО «Полесье» представило новые линейки молодежной одежды - женскую коллекцию PopArt и мужскую Neapoli. Пред-

приобрела очередное платье или жакетик. Я уверена: когда работники предприятия будут понимать, что результат их труда не пополняет складские запасы, а пользуется спросом у потребителей, тогда и работать мы все будем по-другому.

## ОАО «Полесье»

225710, Брестская обл., г. Пинск  
ул. Первомайская, 159/3  
Тел.: +375 (165) 33 16 32  
Факс: +375 (165) 33 09 05  
e-mail: info@polesie.by  
www.polesie.by  
УНП 200286262