



**Євгенія ХАУСТОВА,**  
аспірантка кафедри економіки підприємств, Київський державний університет  
технології та дизайну, керівник аналітичної групи журналу «Економіка підприємства»

**Evgeniya KHAUSTOVA,**  
Post-graduate of economic enterprises department, Kyiv State University of Technology and  
Design, Head of the analytical group of Journal «Economy of enterprise»

## ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ШВЕЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ENHANCING OF FLEXIBILITY OF SEWING ENTERPRISES: PRODUCTION AND MARKETING

*Вирішення комплексних проблем у сфері виробництво-збут вимагає від підприємств використання гнучких підходів. З урахуванням фінансового становища для галузевих підприємств особливо привабливими є шляхи та засоби підвищення гнучкості, які збільшують можливості адаптуватися до змін у цій сфері без значних капітальних витрат.*

*The enterprises use the adaptive approaches to make clear the different complex problems in the production and marketing. Accounting the real financial opportunities enterprises are most attracted by the ways and approaches of enhancing the flexibility. These approaches increase opportunities to adapt to make changes in this field without great capital investments.*

Аналіз виробничо-збутової діяльності швейних підприємств показав втрату вітчизняними товаровиробниками своїх позицій на ринках збуту та деякі проблеми відновлення цих позицій.

У зв'язку зі зниженням платоспроможності (зменшення реальних доходів, частки витрат на купівлю одягу) абсолютна більшість покупців стала орієнтуватися на товари з низькими цінами. Ціновий фактор став вирішальним з точки зору конкурентоспроможності на ринках збуту швейної продукції.

У середньому приблизно 40-60% ціни швейного виробу становлять матеріальні витрати. Кардинальне зменшення витрат на основні та допоміжні матеріали для швейних підприємств можливе за рахунок придбання сировини за низькою ціною, а значить — з низькими якісними параметрами.

Помітне зниження цих витрат дає економія на транспортно-заготівельних витратах (пошук вигідних посередників, виробників сировини) або раціональне використання сировини. Так, різні способи раціонального крою тканини можуть зекономити від 3 до 11% матеріалів. Однак цей напрямок має свої об'єктивні обмеження.

Друге місце за питомою вагою в ціні продукції швейних підприємств посідають податки та обов'язкові платежі — 20-30%. Зменшення цієї складової ціни підприємством можливе тільки частково — за рахунок оптимізації (мінімізації) податкових відрахувань у межах чинного законодавства.

Зниження решти складових ціни одиниці продукції (витрат на оплату праці, витрат на енергоресурси тощо), не скорочуючи штату робітників та не зменшуючи розцінок на оплату їхньої праці, передбачає проведення комплексу заходів, які спрямовані на підвищення продуктивності праці та обсягів продукції, що виробляється, але при цьому потребує реалізації цієї продукції.

В умовах дефіциту коштів такі заходи не повинні супроводжуватися капітальними і значними поточними витратами. У свою чергу тільки факт продажу продукції дозволяє

реально компенсувати поточні витрати та скоротити питому вагу вищевказаних складових ціни. Саме неухвага до питань збуту, відсутність ефективних каналів розподілу продукції, необгрунтована політика цін та витрат у ситуації цінової переваги товарів імпортного та «підпільного» походження стали основними причинами втрати внутрішніх ринків збуту провідними підприємствами швейної галузі. Нині частка вітчизняних швейних товарів у роздрібному товарообороті становить 40,2% [1].

Конкуренція на ринках збуту швейної продукції при зниженні платоспроможності попиту підвищила ризик під час реалізації готових виробів. Це призвело до необхідності зменшення партій та строків їх випуску (поставки) і потребує постійного контролю за обсягами продукції та її асортиментом.

**Така кон'юнктурна ситуація позначилася на стані справ підприємств, які повинні**

— у сфері виробництва: скорочувати періодичність випуску продукції, зменшувати строки впровадження нових видів виробів та колекцій моделей, одночасно випускати виробити різних видів з різними розмірами партій, підвищувати вимоги до якості

— у сфері збуту та ринкових досліджень: постачати продукцію невеликими партіями в різні торговельні організації, відслідковувати обсяги збуту за каналами збуту з урахуванням цінових та якісних факторів, скорочувати строки реалізації продукції, орієнтуватися на зміни в моді та попиті, відслідковувати зміни в діяльності інших товаровиробників та постачальників подібної продукції.

Виконання цих виробничо-збутових завдань має спрямовуватися на цільову установку — гнучкість, оскільки наявність відповідних властивостей у виробничо-збутовій системі дозволяє зберегти стійкість її підсистеми управління та пристосовувати у певних межах її внутрішні процеси до поточних змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з мінімальними втратами та витратами ресурсів.

**Таблиця. Види гнучкості виробничих та збутових процесів [2,3]**

Виробничий процес		Збутовий процес	
Вид гнучкості	Характеристика	Вид гнучкості	Характеристика
Гнучкість номенклатури (асортименту)	Здатність до оновлення виробничого асортименту при збереженні рівня ефективності. Характеризується строками та вартістю виробництва (його підготовки) нового виробу	Гнучкість номенклатури (асортименту)	Здатність до ефективного збуту нового товару. Характеризується строками та вартістю реалізації нового товару (організації нових каналів збуту, реклами)
Технологічна гнучкість:	Здатність використовувати різні варіанти технологічного процесу для компенсації можливих відхилень від запланованого виробництва. Характеризується строками та вартістю переходу до нового варіанту технологічного процесу.	Гнучкість руху товарів:	Здатність використовувати різні варіанти руху товарів до кінцевого покупця на випадок відхилень від запланованих умов продажу. Характеризується строками та вартістю переходу до нового варіанту продажу
-маршрутна (активна, пасивна)	Можливість зміни різних варіантів технологічного процесу, які відрізняються порядком проходження предметів праці до робочих місць	-гнучкість каналів розподілу (збуту)	Можливість використовувати різні варіанти каналів збуту з певною кількістю рівнів та характером посередників
-операційна	Здатність використовувати різні варіанти технологічного процесу, які відрізняються характером операцій	-гнучкість продажу	Здатність певного рівня каналу збуту використовувати різні засоби з активізації збуту
Гнучкість обсягів виробництва	Здатність зберігати економічність виробництва продукції (деталей, вузлів) за умови змін обсягів виробництва (партій запуску). Характеризується техніко-економічними показниками випуску продукції різними обсягами	Гнучкість обсягів збуту	Здатність зберегти економічність збуту товарів за умови змін обсягів реалізації (партій відвантаження). Характеризується економічними показниками реалізації товарів
Гнучкість розширення системи виробництва	Можливість поетапного (модульного) створення виробничої системи, її нарощування у подальшому. Характеризується строками та витратами на розширення системи	Гнучкість розширення системи збуту	Можливість поетапного (модульного) створення в системі збуту додаткових каналів (чи додаткових рівнів). Характеризується строками та витратами на розширення системи
Гнучкість програмного забезпечення	Можливість використовувати програмні продукти для розв'язання нових задач. Характеризується строками та точністю розв'язання задач, зручністю для користувача		
Гнучкість матеріальних ресурсів	Можливість використовувати одні й ті ж матеріали для різних виробів. Характеризується показниками уніфікації деталей, вузлів		
Технічна гнучкість системи виробництва	Здатність використовувати наявне виробниче обладнання та технічні засоби в умовах переходу на випуск нової продукції.	Технічна гнучкість системи збуту	Здатність використовувати наявне торговельне обладнання та транспорт в умовах переходу на реалізацію (поставку) нового товару
-структурна	Здатність зберігати структуру парку виробничого обладнання та мінімізувати час простою техніки при змінах виробничого процесу. Характеризується показниками використання обладнання.	-структурна	Здатність зберігати структуру парку торговельного обладнання та транспортних засобів, а також мінімізувати час простою техніки при змінах збутового процесу. Характеризується показниками використання обладнання
-надійність	Здатність техніки мати строк експлуатації (час роботи до відмови + мінімум часу на відновлення робочого стану), який дорівнює строку функціонального призначення		
Гнучкість трудових ресурсів	Здатність використовувати наявний кадровий потенціал та здійснювати додатковий набір персоналу чи його перестановку (скорочення) при змінах у виробничих та збутових процесах		

Таким чином, підвищення гнучкості виробничо-збутової діяльності дає змогу підприємству компенсувати дестабілізуючий вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, контролюючи збільшення собівартості продукції, що є дуже важливим у діяльності швейних фірм.

**Отже, для швейних товаровиробників факторами**

**– зовнішнього середовища є:** оновлення продукції з кон'юнктурних міркувань, конструктивні зміни і як наслідок – необхідність перепідготовки виробництва, дії конкурентів і як наслідок – необхідність змін каналів збуту та технології продажу, зміни обсягів замовлень на поставку продукції та строків їх виконання (зміни розмірів партій запуску та постачання, порушення ритмічності матеріально-технічного забезпечення, нестабільність якісних характеристик сировини, форс-мажорні обставини;

**– внутрішнього середовища є:** несвоєчасна чи нерациональна підготовка виробництва та нової продукції, невідповідність каналів збуту до реалізації нового товару, вихід з ладу обладнання та транспорту, тимчасовий дефіцит робочої сили, неякісне виконання завдань робітниками тощо.

Для розробки засобів підвищення гнучкості дуже важливим є системний підхід до дослідження усіх її видів (див. табл.), оскільки нарощування одного виду гнучкості може викликати відносне зниження другого або підвищення рівня одного виду може компенсувати низький рівень другого. Наприклад, установка та введення в експлуатацію нової техніки (технічна гнучкість) може потребувати відповідного програмного забезпечення (гнучкість програмного забезпечення) і об'єктивно підвищити можливості підприємства у розширенні асортименту продукції та збільшенні обсягів її виробництва (гнучкість номенклатури та обсягів виробництва); наявність у виробника потужних торговельних посередників потенційно підвищує гнучкість продажу – активність збуту його продукції – та може компенсувати відсутність відповідних кадрів у підприємства-виробника (гнучкість трудових ресурсів) [2,3].

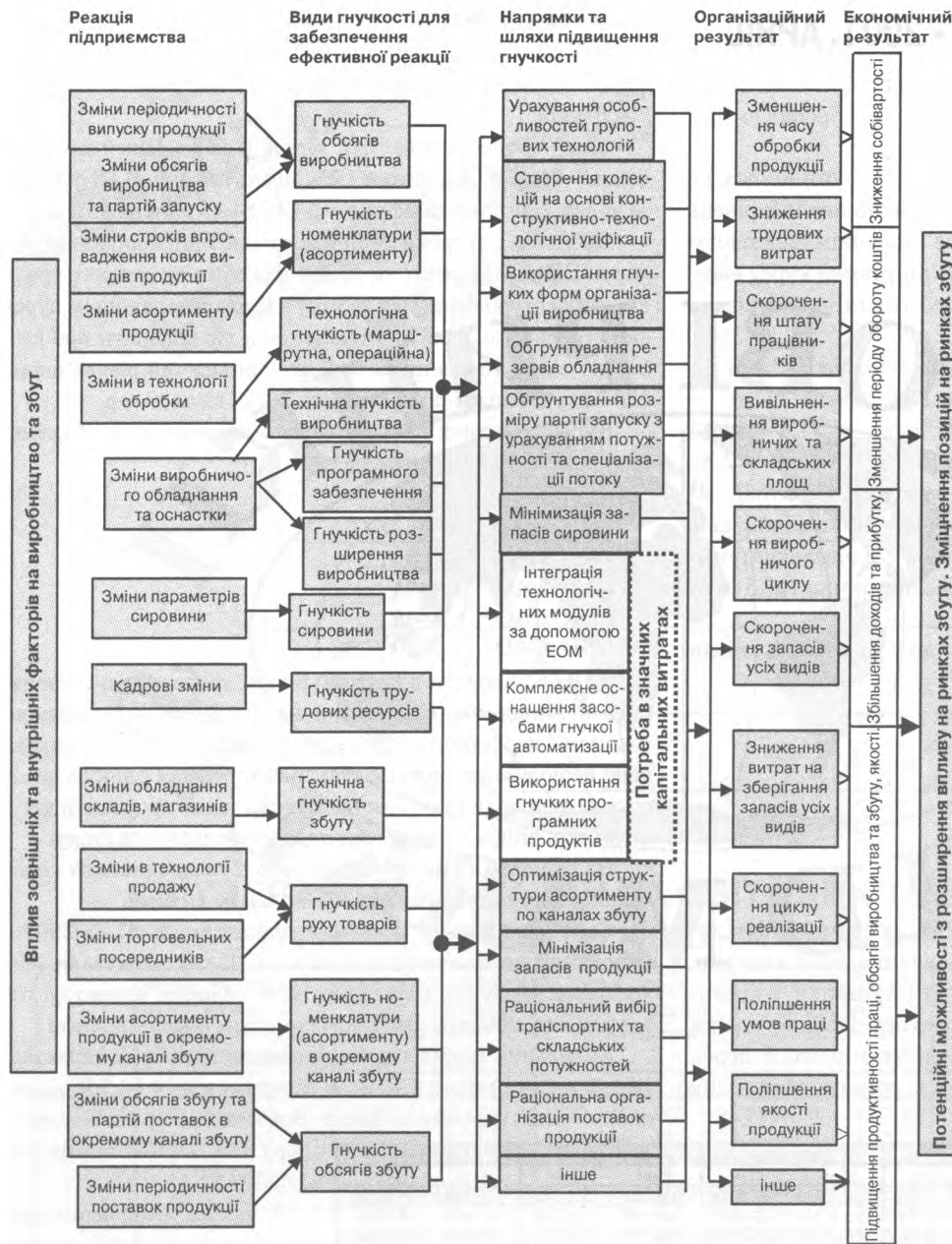
Логічна схема «вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів – гнучка реакція – організаційна та економічна результати» розроблена на основі аналізу виробничо-збутової діяльності АТЗТ КПТШФ «Україна» (різноманітний асортимент чоловічого та жіночого одягу) та ООО «Промінтех» (спеціальний одяг для виконання будівельних робіт, медичного персоналу).

В процесі дослідження питань підвищення гнучкості виробництва на підприємстві «Україна» встановлений факт зниження продуктивності праці (15-40%) на операціях розкрою внаслідок великих дефектів тканин (більше 3 дефектів на 5 п.м) та окремого розкрою ручним способом полотен з дефектами.

Поліпшення якості сировини шляхом зміни постачальника не було можливим, оскільки вона постачалася на умовах давальницької сировини для виконання певного замов-



### Схема. Вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів — гнучка реакція — організаційні та економічні результати



лення. Обговорювання цього питання із замовником та внесення відповідних змін до партнерських обов'язків гарантувало підприємству додаткову поставку матеріалу від замовника, якщо процент дефекту досягне певного значення. Але в організаційному плані питання залишилося невирішеним.

З метою пристосування до розкрою тканини з великою кількістю дефектів на підприємстві дефектні полотна тканини розкроювалися разом з усіма згідно карти розкрою. Якщо дефект потрапляв на деталь крою, вона перекроювалася з попередньо залишеного шматка. Така організація розкроювального виробництва внесла деякі особливості в розрахунки планів розкрою, але проблема підвищення гнучкості матеріальних ресурсів була вирішена за рахунок підвищення технологічної гнучкості розкроювального виробництва. Це дозволило зменшити час розкрою одиниці виробу в середньому на 3-5%, вивільнити місце виробничої площі завдяки ліквідації однієї з дільниць розкрою окремих полотен.

Інша ситуація склалася у збутовій діяльності ООО «Про-

мінтех». Розширення діяльності у регіонах призвело до збільшення кількості та обсягів поставок. Керівництво прийняло рішення про розширення автопарку, але нестабільність обсягів замовлень по регіонах та в часі не дозволяла повністю завантажувати транспорт чи навпаки спричиняла відсутність вільного транспорту у випадку потреби.

Після аналізу інформації щодо маршрутів та витрат палива з метою раціонального використання транспортних потужностей — підвищення технічної гнучкості системи збуту — було встановлено: покупці, які розташовані на відстані до 20 км від місця знаходження головного складу чи складів філій, приїжджають за продукцією самостійно; решті покупців продукція постачалась машинами фірми. В останньому випадку замовлення покупців з віддалених регіонів накопичувалися та виконувалися один раз на два тижні. За потреби у такі рейси машина могла бути відправлена з причепом.

Робота за вищевказаною схемою через 4 місяці показала, що:

- підприємство даремно придбало 1 автомобіль («Газель»), тому він був проданий;
- незадоволення покупців, які мусили самостійно приїжджати за продукцією, було компенсоване знижками. При цьому порівняння суми знижок з витратами, які зробило б підприємство при обслуговуванні таких покупців своїм автотранспортом, дало співвідношення 2 до 1 (підвищення гнучкості продажу).

Таким чином, при необхідності проведення змін у діяльності підприємства керівництво повинно проаналізувати вже існуючі можливості, тобто вже розвинуті види гнучкості. Якщо цих видів гнучкості та їх рівнів буде недостатньо для вирішення проблеми, то керівництву залишається вибрати такі напрямки та шляхи підвищення необхідного виду гнучкості, які б не вимагали значних витрат.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Експрес-довідь Держкомстату України №115 від 12.04.2000 та №295 від 12.09.2000.
2. Моделювання та оптимізація технологічних процесів /Литвиненко Г.Є., Яцишина Л.К., Малова Т.Л., Константинов С.М.// Під ред. Литвиненко Г.Є. — К.: Вища школа, 2000. — 253 с.
3. Бондар Є. Гнучкість виробничо-збутової діяльності швейних підприємств // Легка промисловість. — 1997. — №4. — С.59.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2000