

лей низа обуви и внутренних деталей верха обуви, и непригодна в качестве материала верха. Для обеспечения обувной отрасли отечественными материалами верха в сентябре 2014 года принято решение о модернизации двух кожевенных предприятий в Минске и Бобруйске при одновременном запрете вывоза кожевенного сырья с территории Республики Беларусь. В результате к 2016 году потребность в коже будет удовлетворена на 50 %, что положительно отразится на показателях внешнего экспортного потенциала организаций по производству обуви.

УДК 338.45

## КРИТЕРИИ ОПТИМИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Ларионова А. А., доц.*

*Московский государственный университет дизайна и технологии,  
г. Москва, Российская Федерация*

Проблема устойчивого функционирования и конкурентоспособности предприятий швейной промышленности в последние годы резко возросла [4].

За период январь-август 2014 года по сравнению с аналогичным периодом 2013 года отмечается снижение выпуска по отдельным видам текстильной и швейной промышленности, данные табл. 1.

Таблица 1 – Выпуск текстильной и швейной продукции РФ [3]

Продукция	Январь-август 2014г.	Август 2014г. в % к		Январь-август 2014г. в % к январю-августу 2013г.
		августу 2013г.	июлю 2014г.	
Ткани, млрд. м <sup>2</sup>	2,6	80,9	93,2	95,1
Нитки хлопчатобумажные швейные, млн. усл. катушек	65,4	81,1	117,7	96,0
Изделия трикотажные чулочно-носочные, млн. пар	141	80,0	139,7	87,6
Трикотажные изделия, млн. штук	92,2	87,0	112,0	101,3
Ткани кордные из высокопрочных полиамидных, полиэфирных или вискозных нитей (с полимерным покрытием или без него), млн. м <sup>2</sup>	18,8	122,6	115,5	116,8
Пальто, полупальто, тыс. штук	776	76,3	125,8	89,8
Куртки теплые, млн. штук	2,4	58,2	36,7	129,6
Рубашки мужские или для мальчиков, кроме трикотажных, млн. штук	3,5	90,0	66,5	111,3
Костюмы, млн. штук	3,4	108,4	119,4	116,5
Брюки, бриджи, шорты, млн. штук	16,7	74,0	77,0	116,9

Одним из направлений повышения эффективности работы предприятий швейной промышленности является оптимизация ассортимента продукции.

Оптимизация ассортимента предприятия швейной промышленности направлена на достижение ключевых целей: оптимизации запасов готовой продукции; увеличение выручки и рентабельности продаж; расширение рынков сбыта и завоевание новых.

В рамках данного доклада остановимся на ключевых показателях, используемых в процессе оптимизации ассортимента и взаимодействии служб швейного предприятия.

Инициаторами оптимизации ассортимента могут быть представители финансовой, коммерческой, логистической или производственной службы швейного предприятия. Как правило, от этого зависят конкретные цели корректировки ассортиментного портфеля – сокращение запасов, завоевание новых рынков или повышение эффективности работы цехов.

При оптимизации ассортимента необходимо учитывать множество факторов. Наиболее распространенный метод, применяемый на предприятиях швейной промышленности для оптимизации ассортимента – метод экспертных оценок. Формирование оптимального ассортимента в рамках этого метода сводится к определению набора показателей.

Расчет среднеарифметического объема находится в компетенции коммерческой службы, этот показатель определяется как среднеарифметический объем продаж в натуральном выражении за месяц. Период, за который рассчитывается этот показатель, имеет немалое значение и определяется в зависимости от конкретной ситуации на рынке. С одной стороны, чем продолжительнее период, за который берутся данные для расчета среднеарифметического объема ежемесячных продаж, тем более объективны результаты расчета. Однако необходимо исключить значения, которые на текущий момент утратили свою актуальность.

На предприятиях швейной промышленности средний показатель определяется на основе данных последних 3–6 месяцев при условии, что не было кардинальных перемен в сложившейся тенденции продаж и учтен фактор сезонности. Например, если на протяжении года объемы реализации стабильно росли, а в последние месяцы наметился серьезный спад, то вычисление среднеарифметического значения нивелирует существующий негативный тренд и не позволит принять правильное решение.

В компетенции маркетинговой службы находится оценка размера ассортиментной группы. Их ключевая задача – определение количества товарных позиций в рамках одной ассортиментной группы, чтобы обеспечить необходимый рост продаж и количество наименований продукции, которое может быть реализовано одному дистрибьютору.

Возможности производства, складского хозяйства и транспортной сети оцениваются производственной и логистической службой швейного предприятия. Анализ направлен на оценку состояния запасов сырья и материалов в производстве, готовой продукции, а также загруженность производственных линий. Любой из перечисленных показателей может явиться причиной корректировки ассортиментного портфеля. На складах скапливаются плохо продаваемые товарные позиции – явный признак того, что необходимо проанализировать ситуацию и при необходимости скорректировать ассортиментные группы. При этом некорректно выстроенный ассортимент может стать и причиной роста запасов сырья и материалов – это объясняется особенностями производственного процесса.

Например, швейное предприятие принимает решение расширить номенклатуру изделий. Производство потребует серьезной перенастройки заводской линии. На адаптацию производственных мощностей требуется время, а по завершении этих работ выпускается пробная партия. Соответственно планируются закупки и места для хранения на складах. Все это влияет на производственные и складские возможности по другим товарным позициям. При выходе на нормальный производственный ритм частые перенастройки оборудования с выпуска одних товарных позиций на другие отнимают время и приводят к снижению производственных мощностей. Поэтому зачастую сокращение ряда товарных позиций оказывается экономически выгоднее, чем частая перенастройка производственных линий и хранение больших запасов сырья и готовой продукции.

Один из наиболее значимых показателей, позволяющих судить о необходимости производства той или иной товарной позиции это рентабельность.

В предложенном подходе к оптимизации ассортимента оцениваются и анализируются четыре ключевых показателя: среднеарифметический объем продаж; размер ассортиментной группы; возможности складского хозяйства, транспортной сети и производства; рентабельность. По указанным критериям, характеризующим эффективность товарных позиций, на основании экспертной оценки определяются пороговые значения. Сравнивая их с реально достигнутыми результатами, менеджмент имеет возможность принимать решение о производстве и продажах того или иного изделия.

При расширении ассортиментного портфеля к перечисленным факторам добавляется такой немаловажный аспект, как стратегические интересы бизнеса – сохранение доли на освоенных рынках сбыта и завоевание новых. Ключевую роль в принятии решения играет коммерческая служба, которая анализирует возможности расширения брендов и предлагает варианты запуска новых изделий. Финансовая служба проводит экономическое обоснование запуска новой продукции.

При рассмотрении большого количества факторов применяется методика линейного программирования [1]. Успешное применение данного метода оптимизации ассортимента обуславливается наличием на предприятии системы бюджетирования; высокой и постоянной загрузкой производственной линии, исследование конъюнктуры рынка.

В заключение отметим, что на результативность оптимизации ассортимента влияет не только выбранная методика и но и периодичность [2]. По нашему мнению, на предприятиях швейной промышленности анализ ассортимента должен проводиться раз в квартал.

#### Список использованных источников

1. Беляева С. В. Система планирования оптимальной производственной программы и ассортимента продукции швейных предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2013/ekon117.html> (дата обращения 07.10.2014)
2. Зотикова О. Н. Структура ассортимента текстильной продукции России. Монография. – М.: Издательство МГТУ, 2011
3. Росстат РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/temp\\_dz.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/temp_dz.htm) (дата обращения 07.07.2014)
4. Тюковкин Н. М. Перспективы развития швейной промышленности России на период до 2010 года. //Аудит и финансовый анализ. №3, 2010