

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦИИ
ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ «СУММЫ
ПОКРЫТИЯ»

Загивная Н.Ф., доцент
**Государственный университет технологии и
дизайна, г. Санкт-Петербург**

Планируя ассортимент предприятие преследует определенные цели, а именно: наиболее полно удовлетворить потребности потребителя, учесть и максимально использовать имеющиеся технические и материальные возможности производства, и, наконец, получить максимальный экономический эффект.

Степень удовлетворения потребностей зависит от качества проведенных маркетинговых исследований и умения правильно использовать полученную информацию. Говоря о второй цели, следует заметить, что для отечественных предприятий в современных условиях более актуально «уместить» свой ассортимент в рамки финансовых и ресурсных ограничений. Что касается третьей задачи, то под максимальным экономическим эффектом подразумевается высокая скорость окупаемости капитальных затрат и максимально возможный в условиях данного производства размер получаемой прибыли. Высокие результаты производства и реализации продукции предприятия существенно зависят от структуры ассортимента по видам изделий и моделям, а также от уровня цен. Порядок запуска изделий в поток определяет скорость окупаемости капитальных затрат.

Для достижения планируемого предприятием уровня прибыли необходим предварительный анализ прибыльности отдельных видов продукции. Зарубежная экономическая практика показала целесообразность использовать для такого анализа категорию «маржинальный доход» (сумма покрытия). Для того, чтобы определить величину суммы покрытия (маржинального дохода) на единицу продукции, необходимо из цены реализации продукции вычесть переменные издержки. Таким образом, величина покрытия на единицу продукции представляет собой сумму постоянных издержек и прибыли.

По нашему мнению использование ставки суммы покрытия позволяет планировать и оперативно управлять ассортиментом выпускаемой продукции в ответ на изменяющиеся условия рынка следующим образом.

В том случае, когда объем спроса на продукцию предприятия трудно прогнозируется и отличается нестабильностью, а предприятие к тому же из-за недостатка оборотных средств может закупать сырье только небольшими партиями, достаточными для выпуска ограниченного количества изделий, необходимо определить величину критического (минимального) объема продаж по группам моделей конкретных видов продукции, по которым предприятие не будет нести убытки. Чем больше разница между планируемым объемом реализации и его критическим значением, тем больше запас финансовой прочности, и, следовательно, меньше риск выпуска продукции. Величина ожидаемой прибыли по каждой модели конкретного вида продукции представляет разницу между суммой покрытия (маржинальным доходом) и постоянными издержками. В качестве допустимого уровня риска был принят диапазон значений от 0 до 50%. Модели с приемлемым риском выпуска составят тот ассортимент продукции, который предприятие будет выпускать. Модели с уровнем риска выше 50% требуют дополнительной проработки.

В том случае, когда отсутствует предметная специализация пошивочного потока, необходимо определить последовательность запуска различных видов продукции. Для этого достаточно проанализировать изделия по сумме покрытия таким образом, что на первое место будет поставлено изделие с максимальным значением суммы

покрытия. Изготавливая в первую очередь изделия с большей суммой покрытия, мы можем ожидать более быструю окупаемость материальных и трудовых затрат и более быстрое получение прибыли, чем в том случае, когда изделия запускаются в поток без учета их сумм покрытия.

Категория «сумма покрытия» позволяет также путем несложных вычислений проанализировать влияние на прибыль от продаж изменения: структуры и количества проданного, отпускной цены, уровня цен на сырье и материалы, уровня постоянных издержек. Расчеты реализуются быстро с использованием зависимостей, определяемых взаимосвязью прибыли с объемом и структурой продаж, себестоимостью проданного. При этом не обязательно определять прибыль по каждому виду продукции прямым счетом. В результате значительно упростится процесс управления ассортиментом продукции. Зная, как изменится уровень прибыли от продаж при изменении структуры и количества проданного, мы можем быстро оценить несколько альтернативных вариантов ассортимента и выбрать лучший.

Апробация управления ассортиментом продукции на основе «суммы покрытия» на швейных предприятиях Санкт-Петербурга подтвердила целесообразность использования указанного выше критерия.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Зотикова О.Н., доцент

Московский государственный текстильный университет

На предприятиях России разных областей выпуска продукции, услуг и форм собственности существует множество проблем при формировании стратегии сбыта продукции, стратегии маркетинга, оценки платежеспособности заказчика, определении взаимоотношений с новыми структурами, оценки конкурентоспособности продукции, при выборе эффективных нововведений и выходе на международный рынок.

При этом стратегическое планирование приобретает все большее значение.

Основная цель промышленного предприятия состоит в том, чтобы осваивать новые рынки, удовлетворять потребности заказчиков, покупателей. Стратегическое планирование – это инструмент, обеспечивающий рациональную основу управления предприятием. Ключевая задача заключается в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации.

Стратегический план предприятия в условиях взаимодействия трех составляющих рыночной экономики «спрос – конкуренция – предложение» способствует планомерному производству продукции (товаров) или предоставлению услуг лучшего качества по более низкой цене, чем аналогичные виды у других производителей. Стратегический план также способствует созданию имиджа предприятия и его продукции, благодаря которым привлекаются определенные категории работников и реализуется продукция, услуги.

Под общим стратегическим планом понимают долговременную программу, гибко регулируемую производственно-хозяйственную, инновационную и иную деятельность предприятия с учетом необходимых корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегические планы базируются на ретроспективной и текущей информации, поэтому перспективные планы, во-первых, зависят от точности и правильности бухгалтерского учета, во-вторых, оцениваются с определенной долей погрешности, т.е. в условиях неполных исходных данных, недостоверной информации о возможностях