

МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ТОВАРОВ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2013 Л.П. Бажуткина, Г.А. Пешкова*

Ключевые слова: ассортиментная политика, швейная промышленность, ассортиментная структура, швейное предприятие.

Рассматриваются вопросы планирования ассортимента продукции швейной промышленности. Авторы определяют этот аспект как основную и важнейшую функцию маркетинговой деятельности современного швейного предприятия и полагают, что применение различных методов формирования ассортимента продукции - это базис процесса рационализации ассортиментной структуры.

В условиях плановой экономики для формирования ассортимента швейных изделий на предприятиях легкой промышленности СССР ВНИИКСом и его филиалами систематически велись изучение спроса и прогнозирование его изменения с учетом освоения новых видов материалов, фурнитуры, отделочных материалов и др.

В условиях централизованного планирования ассортимент продукции швейных предприятий формировался на основании заказов торговых организаций, координируемых Госпланом СССР.

Отраслевые министерства подготавливали предложения по объемам производства, ассортименту, качеству продукции в целом по отрасли. Так, Министерство легкой промышленности СССР устанавливало предприятиям отрасли задания по укрупненному ассортименту с учетом специализации и производственной мощности¹.

В соответствии с планом прикрепления торговых организаций к швейным предприятиям первые представляли заказ с полной расшифровкой ассортимента. На основе этого заказа между ними заключался договор о поставке товаров. Уточнение ассортимента по моделям, размерам, росту, полноте, родовому признаку производилось на оптовых ярмарках, организуемых Министерством торговли СССР, Министерством легкой промышленности СССР и Центросоюзом. Швейные фабрики представляли на ярмарку коллекции моделей, каталоги, проспекты и другую документацию, на основе которых уточнялись договоры о поставке.

В условиях командно-административной экономики объем выпуска швейных изделий планировался в соответствии с государственными директивными заданиями, а конкретное производство отдельных видов одежды осуществлялось в объемах, определяемых на основе заявок торговых организаций через систему оптово-промышленных ярмарок.

В 1981 г. Минлегпром СССР установил порядок работ по подготовке производства к выпуску швейных изделий со следующей очередностью этапов²:

а) разработка предпосылок перспективного развития ассортимента и моды (за 2 года до планируемого периода);

б) создание направляющих базовых коллекций (за 1,5 года до планируемого периода);

в) формирование промышленных коллекций (в течение года, предшествующего планируемому).

Практика работы швейных фабрик показала, что выполнение указанных работ за 2 года нереально. Полный цикл по опыту предыдущих лет составлял 3-3,5 года.

Объективной причиной этого отставания являлась сложившаяся практика работы Домов моделей одежды по техническим заданиям (ТЗ) промышленных швейных объединений. Предприятия-изготовители обязаны в I квартале текущего года представить технические задачи проектирующим организациям. Но на этом этапе известны лишь предпосылки направления моды и ассортимента на планируемый период. Конкретная же инфор-

* Бажуткина Лидия Павловна, доктор экономических наук, профессор, директор института экономики и управления предприятием. E-mail: panda63d@mail.ru; Пешкова Галина Александровна, соискатель. E-mail: panda63d@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

мация у заказчика могла появиться только через 8-9 месяцев, а достоверные данные о тканях и фурнитуре по расцветкам и артикулам, а также возможные фонды на них становились известны лишь через 1,5 года на оптово-промышленной ярмарке. В результате при составлении технического задания швейное предприятие вынуждено было указывать традиционно сложившиеся виды изделий и ранее применяемые материалы и фурнитуру.

После рассмотрения и утверждения базовой коллекции эстетическая комиссия Министерства легкой промышленности разрабатывала рекомендации по перспективному направлению моды, которые вместе с приказом об организации работ по обеспечению выпуска изделий поступали на швейные фабрики и в Дома моделей только спустя 5-6 месяцев, когда техническое задание уже практически было выполнено³. Эти рекомендации не могли существенным образом повлиять на подготовку коллекции на планируемый период. К тому же они были малоинформативными, так как носили описательный характер и не содержали числовых данных, характеризующих модные силуэтные формы и детали. Они использовались только при разработке очередного технического задания с фактическим отставанием на год.

Другой причиной, тормозившей своевременный выпуск новой продукции, являлось то, что оптово-промышленная ярмарка фактически устраивалась за полгода до намеченного срока по окончательному формированию и утверждению промышленных коллекций. Поэтому на ярмарку представлялась коллекция, которая примерно на половину состояла из изделий, разработанных в текущем году, а остальная часть комплектовалась из числа изделий, созданных во второй половине предыдущего года, т.е. после ярмарки. Все это приводило к тому, что предлагаемая торговым организациям коллекция состояла из морально устаревших изделий, отстающих от направления моды на 1-2 года, а к моменту промышленного выпуска этот срок увеличивался до 2-3 лет.

Таким образом, в 1980-х гг. в швейной промышленности СССР отсутствовала гибкая и надежная система управления ассортиментом. Обсуждалась необходимость перехода

к более точным и согласованным системным методам формирования рационального ассортимента. Системный подход к решению задач в швейной промышленности только начинал применяться, но его общие принципы относительно формирования ассортимента еще не были разработаны.

В конце 1980-х гг. основной проблемой производства изделий легкой промышленности являлось несоответствие ассортимента и качества предлагаемых покупателям изделий их потребительским требованиям. Если раньше ассортимент и качество выступали важными, но сопутствующими обеспечению объемных показателей проблемами, то теперь они устанавливали объемные пропорции, т.е. являлись решающими.

Сбалансированность спроса и предложения определялась, прежде всего, уровнем удовлетворения требований конкретных групп потребителей к ассортименту и качеству товаров. Однако действующая тогда система планирования, координируемая Госпланом СССР, не была рассчитана на учет этого обстоятельства. В конце 1980-х гг. по этой причине стали очень важными проблемы выпуска швейных изделий детского ассортимента, товаров для молодежи и пожилых.

Сложность решения проблемы в плановый период заключалась в том, что ассортимент и качество товаров, структура потребительских требований различных групп населения не сочетались должным образом со сложившейся системой ориентирующих и стимулирующих экономических показателей, с экономическими интересами отраслей, механизмов межотраслевых хозяйственных взаимоотношений.

Требования потребителей к ассортименту и качеству товаров (в различных формах - потребительских оценках, намерениях, предпочтениях и т.д.) не были встроены в систему планово-экономических показателей и мероприятий по планированию производства. В некоторой степени они отражались лишь в ограниченном числе косвенных показателей (процент обновления, доля изделий со Знаком качества и т.д.). Однако и эти показатели не полностью использовались из-за их слабого регулирующего воздействия и неотработанности порядка использования, что подтверждалось случаями (до 20-30%), ког-

да из аттестованных Знаком качества и индексом «Н» изделия попадали в разряд не пользующихся спросом. Показатели ассортимента изделий не были заложены в систему директивного планирования номенклатуры и объема производства.

Однако имеется определенная путаница в понятиях «номенклатура» и «ассортимент».

Ассортимент необходимо рассматривать как все разнообразие товаров по важным для потребителя товарным признакам.

Наиболее приближена к ассортименту товарная структура, представляемая в спецификациях к договорам поставки. Но эта структура определялась уже сформированным в одностороннем порядке товарным предложением (конкретно существующими товарами), т.е. играла пассивную роль в выборе из имеющегося ассортимента. К тому же потребительские признаки товара не отражали дифференцированных требований различных групп потребителей к параметрам товаров.

Предоставление в начале 1990-х гг. самостоятельности предприятиям в выборе ассортимента и ориентация их деятельности на рыночные отношения привели к необходимости поиска иных методов работы, с помощью которых в новых условиях можно было бы достаточно эффективно управлять предприятием, ориентируясь на изменение рыночного спроса.

Ассортиментная политика швейного предприятия в рыночных условиях формируется с учетом следующих двух критериев:

- ◆ максимальное удовлетворение потребностей покупателей;
- ◆ достаточная прибыль и эффективность производства.

Основные методы формирования ассортимента швейных изделий не утратили своей актуальности в современных условиях. Так, переход к *матричной структуре* управления предусматривает осуществление изменений не только в организационной структуре управления, но и в системе планирования производства, формирования ассортимента и осуществления мониторинга и контроля выполнения работ, системе информационного обслуживания, системе морального и материального стимулирования, стиле работ.

Матричная структура управления характеризуется двумя измерениями ($I = 2$). Она

создает дополнительно к функциональным службам, представляющим собой привычные традиционные, принципиально новые подразделения с «горизонтально» простирающейся ответственностью.

Системы планирования и контроля, оценки работ и стимулирования деятельности работников и руководителей также должны функционировать в двух измерениях⁴.

Главным в матричной структуре является формирование стиля работы, который строится на основе установленных равных прав и ответственности начальников функциональных служб и взаимодействующих с ними руководителей проектов и программ.

М.К. Олейников считает, что внедрение *метода ассортиментных концепций* позволит достигнуть сбалансированности спроса и предложения на рынке швейных изделий. Сущность этого подхода состоит в том, что ассортимент рассматривается не как набор отдельных товаров и товарных групп, а как система предметов, состоящих из определенных комплексов, различающихся по функциональному назначению (одежда для работы, спорта, отдыха и др.) и учитывающих характерные особенности потребления различных контингентов населения⁵.

Разработка ассортиментных концепций представляет собой системное исследование, направленное на создание оптимальной структуры товарного предложения, в наибольшей степени отвечающей спросу определенных групп потребителей, а также социально-экономическим условиям, обеспечивающим поддержание сбалансированности спроса и предложения по определенному кругу товаров. Общей целью разработки концепций ассортимента является достижение объемной и структурно-ассортиментной сбалансированности спроса и предложения. Вопросы совершенствования планирования ассортимента новых товаров являются объектом пристального внимания специалистов большинства стран.

Широкое применение в плановый период находило использование *системы тестовых оценок* на различных стадиях планирования выпуска нового товара.

Интересен опыт Венгрии, где применяли шестиэтапный фильтрационный анализ, представляющий определенную последователь-

ность тестов: тест концепции; тест товара, тест названия, тест упаковки, тест рынка, тест рекламы. Содержание метода тестовых оценок заключается в следующем: оценка (тестирование) нового товара осуществляется различными группами потребителей посредством серии разнообразных опросов.

Так, на первой фазе анализа (тест концепции) проводится интервью с потребителями с целью выяснения степени соответствия рыночной концепции, заложенной разработчиками в новый товар, реальным оценкам потребителей. На фазе «тест товара» осуществляется пробное испытание изделия в домашних условиях или на коллективных демонстрациях. Фаза «тест названия» предусматривает проведение так называемого «глубокого» интервью с небольшой по численности группой потребителей. Тест рынка осуществляется по рассмотренной выше методике рыночного испытания. Тест рекламы нацелен на выбор наиболее эффективного рекламного средства.

После того как проведены необходимые тесты, разрабатывается программа ввода товара на рынок, которой определяется, какой сегмент потребителей должен находиться в центре внимания: в какие сроки и в какой последовательности (по рыночным сегментам) товар должен поступить на рынок; какие и на каком этапе применять средства активизации продажи; какие и в каком сочетании использовать каналы сбыта и т.д.

Системы тестовых проверок товаров были широко опробованы в практике производства новых швейных товаров в ряде стран.

Метод процедур был предложен на эстонском обувном предприятии «Коммунар». Недостатками его являлись: громоздкость схемы прохождения товара, отсутствие этапа оценки товара потребителем.

Рассмотренные методы совершенствования планирования ассортимента товаров (раз-

работка ассортиментных концепций, тестовый метод, метод процедур) возможны для применения на современных предприятиях швейной промышленности РФ.

Таким образом, в условиях директивной и рыночной экономики подходы к формированию ассортимента диаметрально отличаются друг от друга по целям, планированию, технологической схеме формирования ассортимента, по стратегии и тактике, по срокам и методам планирования.

В рыночных условиях коренным образом изменились подходы к формированию ассортимента продукции: швейным предприятиям предоставлена полная самостоятельность в планировании ассортимента продукции, возможность по собственному усмотрению реагировать на требования рынка.

Сложность решения проблемы заключается в том, что ассортимент и качество товаров, структура потребительских требований различных групп населения не сочетаются должным образом со сложившейся системой ориентирующих и стимулирующих экономических показателей, с экономическими интересами отраслей.

¹ Бажуткина Л.П. Формирование политики повышения конкурентоспособности региона: межвуз. сб. науч. тр. / ред. Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский. Вып. 2. Ч. 2. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008.

² Кокеткин П.П. Проблемы развития производства одежды в условиях рынка и конкуренции // Швейная промышленность. 2005. № 1. С. 6-7.

³ Проект концепции развития легкой промышленности России Ч. 2. URL: [www. textile market.ru](http://www.textilemarket.ru), 2005.

⁴ Сураева М.О. Стратегия опережающего развития транспортного комплекса // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 4 (78). С. 89-93.

⁵ Ключева Р.Г. Формирование ассортиментной политики швейного предприятия: автореф. дис. ... канд. техн. наук. М., 2000.

Поступила в редакцию 05.09.2013 г.