

УДК 338

## АССОРТИМЕНТНАЯ ГИБКОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

*Е.А.ЮХИНА, А.С.ЮХИН*

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина)  
E-mail: office@msta.ac.ru

*Установлено, что для эффективного управления ассортиментной гибкостью необходимо управлять скоростью обновления ассортимента тканей с учетом влияния структуры ассортимента на показатели эффективности.*

*It is stated that for the efficient control of assortment flexibility it is necessary to operate the speed of fabrics assortment renewal taking into account the influence of the assortment structure on the efficiency data.*

**Ключевые слова:** ассортиментная гибкость, конкурентоспособность предприятия, ассортиментные группы, эффективность производства.

В настоящее время многие российские экономисты обратились к проблеме гибкости как к фактору конкурентоспособности предприятия. Это связано с актуальностью этой темы вследствие необходимости поиска новых методов эффективной работы в условиях инновационной экономики.

Однако способов измерить гибкость производства до сих пор нет. Следовательно, какое производство является более гибким, можно выяснить только при сравнении нескольких производств по ряду косвенных показателей. Кроме того, весьма сложно количественно определить пределы гибкости производства, а значит – рассчитать пути и сроки обновления производства.

Существуют различные виды гибкости: гибкость управления, ценовая гибкость, ассортиментная, технологическая гибкость и др.[1]. При выборе вида гибкости следу-

ет учитывать, что различные виды гибкости в разной степени влияют на эффективность работы предприятия.

Рассмотрим ассортиментную гибкость текстильного предприятия, которая отражает способность производственной системы к обновлению продукции. Ее основные характеристики – сроки и стоимость подготовки производства новых артикулов тканей.

Кроме того, гибкость можно оценить через такие параметры, как величина и скорость адаптации. Величина адаптации – это изменение между прошлым портфелем заказов и будущим портфелем заказов, она диктуется спросом. Процессы этих изменений могут идти с различной скоростью. Скорость адаптации – это скорость переналадки оборудования или других необходимых изменений для удовлетворения требований заказчика в новом ассортимен-

те. Именно эти параметры и позволяют определить сроки и стоимость подготовки производства новых артикулов тканей. Полная адаптация – это выполнение всех требований рынка по ассортименту, количеству, срокам и другим условиям. В данной статье рассматривается только гибкость по ассортименту. Гибкость не может быть мгновенной – она имеет временной характер, то есть одна и та же величина адаптации может быть достигнута с различной скоростью. Гибкость подразумевает наличие различных способов достижения одинаковых или равнозначных результатов.

Гибкость – относительная величина. Когда спрос превышает предложение, то требуется невысокая гибкость и наоборот. Поэтому нужно стремиться не к максимальной, а к достаточной гибкости, имея при этом достаточно высокий потенциал гибкости. Для этого требуется определить величину достаточной гибкости, то есть величину достаточной адаптации и достаточной скорости адаптации. В этом случае гибкость означает по своей сути то же, что и "ноу-хау", которое в данном случае имеет смысл – умение обновлять ассортимент тканей с достаточной скоростью и с меньшими усилиями, чем это делают конкуренты.

Используя известный в экономике ABC-анализ [2], можно выделить три группы ассортимента тканей, различные по размеру и приносящие различный доход предприятию. Группа А составляет незначительную долю ассортимента, а приносит наибольшую долю выручки (или долю прибыли). Следовательно, для эффективного управления этой долей ассорти-

тимента не требуется большой гибкости, однако влияние этой доли ассортимента на выручку и прибыль максимальное. И, наоборот, для управления ассортиментом группы С требуется большая гибкость, так как эта группа самая многочисленная по количеству артикулов, однако, несмотря на высокую гибкость, если таковая будет иметь место, ее влияние на эффективность производства в целом будет весьма скромное. Поэтому при определении необходимой степени гибкости следует учитывать степень влияния изменяемых параметров на эффективность производства, так как большая гибкость в одной ассортиментной группе (С) не означает большую гибкость производства в целом. Таким образом, при управлении ассортиментной гибкостью необходимо учитывать ее различное влияние на повышение эффективности производства в различных ассортиментных группах.

Так, применительно к ABC-анализу ассортимента предприятия одинаковая гибкость может быть достигнута при обновлении одинакового числа артикулов в каждой из групп А, В и С. Однако эффективность производства во всех трех случаях будет различной. Поэтому при выборе способа повышения ассортиментной гибкости следует учитывать, что изменение ассортимента группы А окажет большее влияние на эффективность предприятия, чем изменение ассортимента групп В и С. Рассмотрим это на примере ABC-анализа ассортимента тканей ЗАО "КШФ "Передовая текстильщица". Доля продукции в ассортименте и в реализации по группам А, В и С представлена в табл.1.

Таблица 1

Группа	Доля в ассортименте, %	Число артикулов	Доля в выручке, %
А	20	11	92
В	21	11	6
С	59	33	2
Итого	100	55	100

Из табл. 1 видно, что скорость обновления ассортимента в группе С должна быть в 3 раза выше, чем в группе А для того, чтобы обновление произошло в одни и те же сроки, однако эффект от такого

обновления в группе С будет незначительным, так как доля этой группы тканей в реализации составляет всего 2%, следовательно, влияние группы С на изменение выручки от обновления будет в 46 раз

меньше (92/2), чем группы А. Поэтому даже очень высокая ассортиментная гибкость группы С не окажет заметного влияния на изменение выручки предприятия в целом. В группе В скорость обновления может быть такой же, как и в группе А, но при одинаковой скорости и сроках обновления ассортимента (одинаковой ассортиментной гибкости), ее влияние на изменение выручки в группе В будет в 15,3 раза меньше (92/6). Следовательно, эффективность производства за счет обновления ассортимента в группах В и С (как отношение результата (увеличения выручки) от обновления ассортимента к затратам на обновление ассортимента) будет также незначительной.

Для рассматриваемого предприятия обновление десяти артикулов тканей в каждой группе А, В и С приведет к различному изменению выручки в этих группах. Таким образом, чтобы эффективно управлять ассортиментной гибкостью, необходимо управлять структурой и скоростью обновления ассортимента тканей с учетом их различного влияния на конечный результат.

На основе анализа портфеля заказов и товарного портфеля, проведенного авторами на ряде текстильных предприятий, таких как "ЗАО "Московский шелк", ЗАО "Королевская шелковая фабрика "Передовая текстильщица", ЗАО "Рахмановский шелковый комбинат", выявлены общие закономерности, присущие современному текстильному производству, заключающиеся в том, что число артикулов в ткацком производстве с каждым годом стремительно растет и все больше приближается к числу станков, установленных на предприятии, а размеры заказов при этом уменьшаются. Такая ситуация требует высокой гибкости производства для эффективного выполнения всех поступающих заказов. При необходимости полного обновления портфеля заказов в планируемом

периоде потребуется перезаправка всех станков.

Достижение максимальной ассортиментной гибкости в ткацком цехе потребует соответствующей гибкости оборудования и организационной гибкости, позволяющих максимально сократить время на перезаправку и переналадку оборудования, на предыдущих и последующих переходах текстильного производства. Следовательно, невозможно управлять производством эффективно, используя только один вид гибкости. Все это повлияет на объемы выпуска и затраты, а следовательно, и на эффективность производства в целом.

## ВЫВОДЫ

1. Рассмотрено влияние ассортиментной гибкости на эффективность текстильного производства с помощью метода ABC-анализа.

2. Выявлено, что при выборе способа повышения ассортиментной гибкости следует учитывать, что при одинаковом изменении степени гибкости эффективность производства может быть различной.

3. Установлено, что при управлении ассортиментной гибкостью необходимо учитывать ее различное влияние на повышение эффективности производства в различных ассортиментных группах. Гибкость подразумевает наличие различных способов достижения одинаковых или равнозначных результатов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеева А.В.* Управление гибкостью функционирования микрологистической системы производства продукции на заказ: Дис...канд. экон. наук. – Саратов, 2007.

2. Практикум по логистике: Учебное пособие / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 15.04.10.