

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛНР

В статье рассмотрены проблемы и перспективы предприятий легкой промышленности. Предложена стратегия дифференциации продукции, которая принесет прибыль, и позволит работать довольно эффективно в сложившихся условиях. Широкий ассортимент продукции в сочетании высоким качеством и доступной ценой, будут пользоваться большой популярностью у покупателей. Параллельный метод обновления продукции позволяет максимально сократить потери в суммарном выпуске продукции при освоении новых изделий.

Ключевые слова: стратегия, стратегический план, качество, продукция, ассортимент, обновление, диверсификация, предприятие.

Постановка проблемы. Вследствие непрерывного развития научно-технического прогресса происходит совершенствование технологии производства, технических характеристик и качества выпускаемой продукции во всех отраслях промышленности. Поэтому на каждом предприятии периодически возникает проблема необходимости обновления продукции или технологии, оборудования предприятия.

Все стратегии обновления имеют общие характеристики. Во всех из них масштаб и цели существенно модифицируются, но радикально не изменяются. Хотя подобные изменения могут быть широкими, основной платформой для проводимых изменений остается текущая продукция или уже используемые решения. Менеджеры активно ищут новые возможности: расширяют, улучшают и адаптируют существующие товарные линии; отыскивают новых потребителей; ведут себя агрессивнее по отношению к конкурентам; стараются изменить вид бизнеса, переходя от подхода с незначительной дифференциацией к тесному контакту или совершенно новым формам взаимоотношений с различными группами клиентов. Изменение в целях может быть резким и существенным: например можно перейти на позиции лидера, то есть вывести на рынок новые продукты или адаптировать и расширить существующие, или осуществить переход от в целом недифференцированной к очень дифференцированной позиции [1].

Планомерное и своевременное обновление продукции наиболее просматривается на предприятиях легкой промышленности. Легкая промышленность в Луганской Народной Республики представлена такими подотраслями: трикотажной, швейной, обувной.

Реальная перспектива развития предприятий данной отрасли Луганской Народной Республики в нынешних условиях состоит в работе на внутренний рынок и рынки ДНР, РФ, Абхазии, Южной Осетии и др.

Анализ последних исследований и публикаций. Существуют различные варианты анализа обновления продукции, над которыми работали такие ученые как Журавлев В. В., Савруков Н. Т., Кутовой В. М., Скопенко Н. Проблемы управления обновлением продукции рассматриваются в работах многих авторов: Котлера Ф., Дойля П., Романова А., Терещенко В., Ансоффа И., Портера М., Фатхутдинова Р. и др. Однако, их исследования касаются отдельных элементов процесса обновления продукта. До сих пор не предлагаются комплексные модели, обобщающие весь спектр задач по данной проблематике.

Цель. Целью статьи является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятий легкой промышленности, в частности швейного производства, на основе внедрения стратегии диверсификации.

Изложение основного материала. Легкая промышленность производит товары первой необходимости и, несмотря на незначительную долю в общем объеме производства Республики, около 5 %, относится к социально значимым отраслям промышленности. Это пред-

приятия по пошиву верхней одежды, нижнего и постельного белья, крупнейшими из которых являются ООО «Престиж», ООО «Укам Мода», ПАО «Стахановская швейная фабрика», ПАО «Свердловская швейная фабрика», ООО «Алчевскспецодежда», ООО «Брянковчанка», ПАО «Кировская швейная фабрика «Кифадо». Кроме того, в Республике работают компании, специализирующиеся на пошиве нижнего и бытового белья — ЧП «Луиз», ООО «Татьяна», ООО «Кировская швейная фабрика ПТД «Александра», а также готовы приступить к работе предприятия по производству обуви — ЧП «Лугтекстильобувь», ООО «Салама», ООО «Римо». Предприятия могут выполнить любой государственный заказ по производству верхней одежды, нижнего белья, постельных принадлежностей, обуви и других изделий [2].

Постепенно в ЛНР возобновляют свою деятельность предприятия легкой промышленности. На предприятиях проводятся ремонтные работы оборудования, идёт пополнение штата квалифицированным персоналом. Часть предприятий приступило к работе.

По Информации Государственного комитета статистики ЛНРа 2016 год объём реализованной продукции текстильного производства, производства одежды, кожи, изделий из кожи и других материалов составил 1,4 % (567,7 млн рос. руб. или 283,85 млн грн.) от общего объёма реализованной продукции ЛНР (40 984,4 млн рос. руб. или 20 492,2 млн грн.). В 2016 году, по сравнению с 2015 годом, увеличилось производство трикотажа бельёвого на 127,9 % и составило 4,5 млн шт.

Наибольший удельный вес, более 70 %, в легкой промышленности Республики, конечно, занимает швейное производство, которое является многопрофильным и инновационно привлекательным сектором. Предприятия этой отрасли производят широкий ассортимент продукции потребительского, производственно-технического и специального назначения. Продукция швейной промышленности имеет устойчивый спрос и востребована во многих сферах жизнедеятельности человека и оказывает непосредственное влияние на здоровое развитие общества.

Основными потребителями продукции в секторе товаров конечного спроса являются индивидуальные покупатели, где на них приходится около 92 % производимой продукции. Объём потребления товаров швейной промышленности в мире растёт более высокими темпами, чем прирост населения на Земле [3].

В швейной промышленности обновление продукции вызвано: сезонными изменениями спроса и моды, полным удовлетворением запросов и требований потребителей, конкурентоспособностью продукции и качеством выпускаемой продукции предприятиями. Несмотря на научно-технический прогресс, центральной проблемой стимулирования обновления продукции является экономическая выгода производства новой продукции.

Из-за военных действий и экономической блокады с 2014 г. полностью разрушены все экономические связи, поэтому возникла необходимость в переориентации легкой промышленности на других поставщиков сырья, заказчиков продукции, а значит и производства новых видов продукции.

Быстрые перемены во вкусах, изменения в технологиях и постоянная конкуренция не дают предприятиям полагаться только на существующие товары. Потребитель хочет и ждет новых и улучшенных изделий. Поэтому конкуренты делают все возможное, чтобы обеспечить потребителя этими новинками. Следовательно, каждое предприятие должно иметь собственную стратегию обновления продукции.

Обновление — это замена новым чего-либо устаревшего; делать иным, новым, возрождать; пополнение внесением, включением кого-либо, чего-либо нового [4].

Общий уровень обновления продукции измеряется долей новой и модернизированной продукции в общем объеме продукции в действующих ценах. К новой продукции относят опытные образцы, обеспечивающие обновление продукции в будущем, изделия установочной партии и изделия первой промышленной партии. Обновление продукции осуществляется как за счет освоения новых видов изделий, так и за счет снятия с производства устаревших.

Главная задача легкой промышленности Республики — это удовлетворение растущих потребностей всех слоев населения высококачественными модными товарами в широком ассортименте по доступным ценам.

Таблица 1 — Структура легкой промышленности ЛНР, РФ и других Республик

Государство (Республика)	Удельный вес легкой промышленности в общем объеме произ-ва, %	Структура легкой промышленности				Количество предприятий легкой промышленности
		текстильное произ-во, %	швейное и трикотажное произ-во, %	производство обуви, изделий из кожи, %	Мех и меховые изделия и прочие, %	
ЛНР	до 5	–	96	4	–	более 30
ДНР	2,7	18	64	18	–	более 20
РФ	1,3	47,6	26,9	23,3	2,2	более 14 000
Республика Беларусь,	4,5	55,8	28,2	15,0	1,0	более 2 250
Абхазия	0,8	–	89	–	11	более 100
Приднестровская Молдавская Республика	3,9	44,8	34,6	15,6	5,0	более 30

Не вдаваясь в политическую или экономическую дискуссию, можно констатировать факт восприятия легкой промышленности государств и Республик, представленных в таблице 1, как второстепенной отрасли экономики. Хотя для экономик стран Восточной и Южной Азии, США легкая промышленность стала локомотивом развития.

Легкая промышленность ЛНР включает в себя три отрасли: трикотажную, швейную и производство обуви. На сегодняшний день в Республике зарегистрировано более 30 предприятий легкой промышленности, но работают около 17 предприятий, которые выпускают продукцию различного ассортимента [5].

Основные особенности отрасли:

- во-первых, продукция легкой промышленности непосредственно влияет на уровень и качество жизни людей;
- во-вторых, это трудоемкая отрасль, в которой заняты преимущественно женщины (75 % всех работающих);
- в-третьих, размеры предприятий легкой промышленности, как правило, небольшие и не требуют значительных затрат энергии и воды.

В связи с этим правильное размещение легкой промышленности позволяет решать целый ряд важных задач: удовлетворять потребности людей, рационально использовать трудовые ресурсы в районах с преимущественным развитием тяжелой промышленности.

Военно-политический конфликт на Донбассе оставил без рабочих мест большое количество жителей Луганской Народной Республики, отразился на функционировании большого количества производственных предприятий, в т. ч. и легкой промышленности.

На сегодняшний день перед предприятиями этой отрасли стоят задачи разного характера, которые постепенно решаются или ждут своего решения. За 2015–2016 гг. в ЛНР на ряде предприятий легкой промышленности были введены государственные временные администрации по управлению предприятиями, так как их владельцы отказывались осуществлять приём заказов, запуск и работу производства. Применение данных мер не ведёт к смене собственника, а происходит в правовом русле и ставит главной целью сохранение производства и приумножение рабочих мест, развитие предприятий.

Большая часть предприятий легкой промышленности нашего региона до начала введения военных действий работала на давальческом сырье иностранных компаний, поэтому основную долю реализуемой продукции составлял экспорт. Вопросы, которые стоят перед предприятиями сегодня: закупка качественного сырья по доступным ценам; поиск потенциальных заказчиков и покупателей и путей для расширения сбыта.

Прослеживается положительная динамика рассмотрения выполнения заказов и поставок одежды для силовых структур; пошива спецодежды. Рассматривается вопрос введения в

общеобразовательных средних учебных заведениях школьной формы, что позволит загрузить работой швейные фабрики, т.е. осуществление пошива школьной формы [6].

Отечественные производители, «конкурируя» с производителями из других государств (Китай, Турция, Юго-Восточной Азии и др.), чтобы удержать свои позиции на рынке, вынуждены снижать цены на свою продукцию, что приводит к сокращению размера получаемой ими прибыли (работы в ноль) и, как следствие, к снижению налоговых отчислений в бюджет Республики. Поэтому, правительство должно ограничить импорт и помогать предприятиям легкой промышленности в конкурентной борьбе. Импорт должен дополнять рынок Республики необходимыми ассортиментными группами качественных товаров, а не заполнять его полностью.

ПАО «Стахановская швейная фабрика» уже более 20 лет специализируется на пошиве женской и мужской одежды, в полном соответствии с часто меняющимися модными тенденциями. Изготавливает швейные изделия из давальческого сырья заказчиков.

Производственная мощность фабрики в настоящее время составляет 30–45 тыс. шт. в год в зависимости от сложности изделий, при этом ежегодно обновляются модели изготавливаемой одежды. Предприятие расположено в центре города Стаханова. Общая площадь фабрики — 3510 м². Площади основных производственных цехов (2154 м²) и участков свободного пользования, разместились в трёхэтажном здании (плюс подвальное помещение оборудовано под склад с лифтом). Первый и второй этажи — швейные цеха, кабинеты административно-хозяйственного персонала и прочие участки (например, участок влажно-тепловой обработки); третий этаж — раскройный цех.

За период с 2012 года по 2014 год основными заказчиками были фирмы из стран Европы и Северной Америки. Фабрика самостоятельно организовывала работу с таможенными органами, оформляла таможенные документы, производила приём давальческого сырья и отгрузку готовой продукции партнёрам.

На швейной фабрике в течение трёх лет идёт снижение объёма производства и реализации продукции в натуральном и денежном выражении (табл. 2). Так, в 2013 году по отношению к 2012 году было произведено изделий меньше на 9,3 тыс. шт. (26,4 %), в денежном выражении это составляет 845 тыс. грн. В 2014 году по отношению к 2013 году продолжается снижение выпуска продукции в натуральном выражении на 4,6 тыс. шт. изделий (на 17,8 %), при этом в денежном выражении в 2014 году объём товарной продукции возрос на 233 тыс. грн. (12,7 %).

Объём реализованной продукции в натуральном выражении в 2013 году по отношению к 2012 году снизился на 11,3 тыс. шт. изделий, а в 2014 году по отношению к 2013 году на 4,6 тыс. шт. изделий (рис. 1). В денежном выражении в 2013 году по отношению к 2012 году не получено 850 тыс. грн., а в 2014 году несмотря на то, что в ноябре фабрика прекратила производство наблюдается незначительный рост реализации в денежном выражении на 233 тыс. грн. (12,7 %) по отношению к 2013 году из-за роста цен и курсовых разниц валют.

Таблица 2 — Динамика производства и реализации продукции ПАО «Стахановская швейная фабрика» за 2012–2014 гг.

Показатель	Ед. измерения	2012 (факт)	2013 (факт)	2014 (факт)	Анализ показателей			
					2013 к 2012		2014 к 2013	
					(+,–)	%	(+,–)	%
Объёмы товарной продукции в натуральном выражении	тыс. шт.	35,2	25,9	21,3	–9,3	73,6	–4,6	82,2
Объёмы товарной продукции	тыс. грн.	2679	1834	2067	–845	68,5	233	112,7
Объёмы реализованной продукции в натуральном выражении	тыс. шт.	37,2	25,9	21,3	–11,3	69,6	–4,6	82,2
Объёмы реализованной продукции	тыс. грн.	2684	1834	2067	–850	68,3	233	112,7

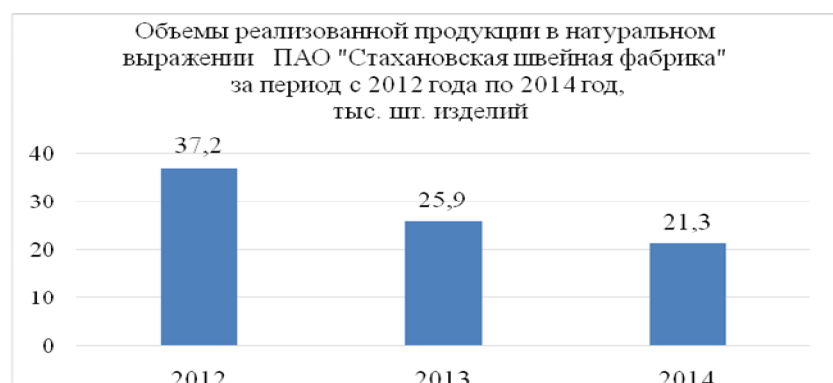


Рисунок 1 — Объем реализованной продукции за 2012–2014 гг.

В 2014 году запланированный объем производства был не выполнен. Основные причины — предприятие было загружено заказами по август 2014 года, но из-за недостаточного количества швей (выезда людей из города в июне и июле 2014 года), данные заказы были выполнены и отгружены с опозданием на три месяца, а именно в октябре 2014 года. С 01 ноября 2014 года на предприятии было остановлено производство (табл. 3).

Таблица 3 — Анализ выполнения плана производства и реализации продукции ПАО «Стахановская швейная фабрика» за 2014 год

Показатель	Ед. изм.	План 2014	Факт 2014	% выполнения плана	Δ отклонение	% отклонение
Объемы товарной продукции в натуральном выражении	тыс. шт.	26	21,3	81,9	-4,7	-18,1
Объемы товарной продукции	тыс. грн.	2400	2067	86,1	-333	-13,9
Объемы реализованной продукции в натуральном выражении	тыс. шт.	26	21,3	81,9	-4,7	-18,1
Объемы реализованной продукции	тыс. грн.	2400	2067	86,1	-333	-13,9

Исходя из данных таблицы 3 видно, что в 2014 году количество выпущенной продукции равно количеству реализованной продукции, как в натуральном выражении, так и в денежном, поэтому рассчитанные показатели имеют одинаковые значения. Так, процент выполнения плана производства в натуральном выражении составляет 81,9 % (4,7 тыс. шт. изделий), а в денежном эквиваленте 86,1 % (333 тыс. грн.).

Таблица 4 — Анализ объема реализованной продукции по видам в натуральном выражении ПАО «Стахановская швейная фабрика» за 3 года

Вид изделия	Объемы реализованной продукции, тыс. шт.			2013 к 2012	2014 к 2013	2014 к 2012
	2012	2013	2014	абсолютное отклонение	абсолютное отклонение	абсолютное отклонение
Пальто мужское	11,366	7,0	3,2	-4,366	-3,8	-8,166
Куртка мужская	2,124	1,0	0	-1,124	-1,0	-2,124
Пальто женское	4,355	2,4	4,2	-1,955	1,8	-0,155
Куртка женская	0,3	0	0	-0,3	0	-0,3
Жакет женский	18,316	12,0	7,5	-6,316	-4,5	-10,816
Плащ мужской	0	3,1	5,0	3,1	1,9	5,0
Платье женское	0,782	0	0	-0,782	0	-0,782
Плащ женский	0	0,4	0	0,4	-0,4	0
Пиджак мальчиковый	0	0	1,4	0	1,4	1,4
Итого:	37,243	25,9	21,3	-11,343	-4,6	-15,943

Швейная фабрика на протяжении трёх лет работала с иностранными фирмами: Панама, Словакии, Голландии, Франции и фирмами города Харькова (рис. 2).

За три года на 15,943 тыс. шт. изделий упали объёмы продаж продукции : с 37,24 тыс. шт. изделий в год до 21,3 тыс. шт. изделий (табл. 5). Это вызвано тем, что по вине заказчиков поставки давальческого сырья осуществлялись значительно позже оговоренных договорами сроков; снимались с производства модели, уже запущенные в производство и запускались другие. При этом за период март-апрель 2013 года и май-июнь 2014 года изготавливались трудоёмкие, но низкооплачиваемые виды изделий.

В производстве фабрики за 2013 г. и 2014 г. незначительно изменились виды выпускаемых изделий, но при этом ежегодно обновлялись более 30 новых моделей одежды. Помимо пальто, курток, жакетов (мужских и женских) были пошиты и реализованы плащи (мужские и женские), пиджаки мальчишковые (рис. 3). За три года (2012–2014 гг.) рекламаций на изготавливаемую продукцию ПАО «Стахановская швейная фабрика» не поступало.



Рисунок 2 — Объём реализованной продукции ПАО «Стахановская швейная фабрика» по странам за 2012–2014 гг.

Таблица 5 — Анализ объёма реализованной продукции ПАО «Стахановская швейная фабрика» по странам за 2012–2014 гг.

Наименование страны	Объёмы реализованной продукции в натуральном выражении, тыс. шт. изделий			2013 к 2012	2014 к 2013
	2012	2013	2014	абсолютное отклонение/ относительное отклонение	абсолютное отклонение/ относительное отклонение
Голландия (Нью тренд)	18,855	8,0	7,5	-10,855/42,4%	-0,5/93,8%
Панама (Гроссо Мода)	11,166	12,0	5,0	0,834/107,5%	-7/41,7%
Франция (ряд фирм)	5,098	5,9	7,4	0,802/115,7%	-1,5/125,4%
Словакия (ряд фирм)	0	0	1,4	–	1,4/0%
Харьков (ряд фирм)	2,124	0	0	-2,124/0%	–
Итого:	37,243	25,9	21,3	-11,343/69,5%	-4,6/82,2%

Объём реализованной продукции ПАО "Стахановская швейная фабрика"
за 2012-2014 г. г. по видам продукции

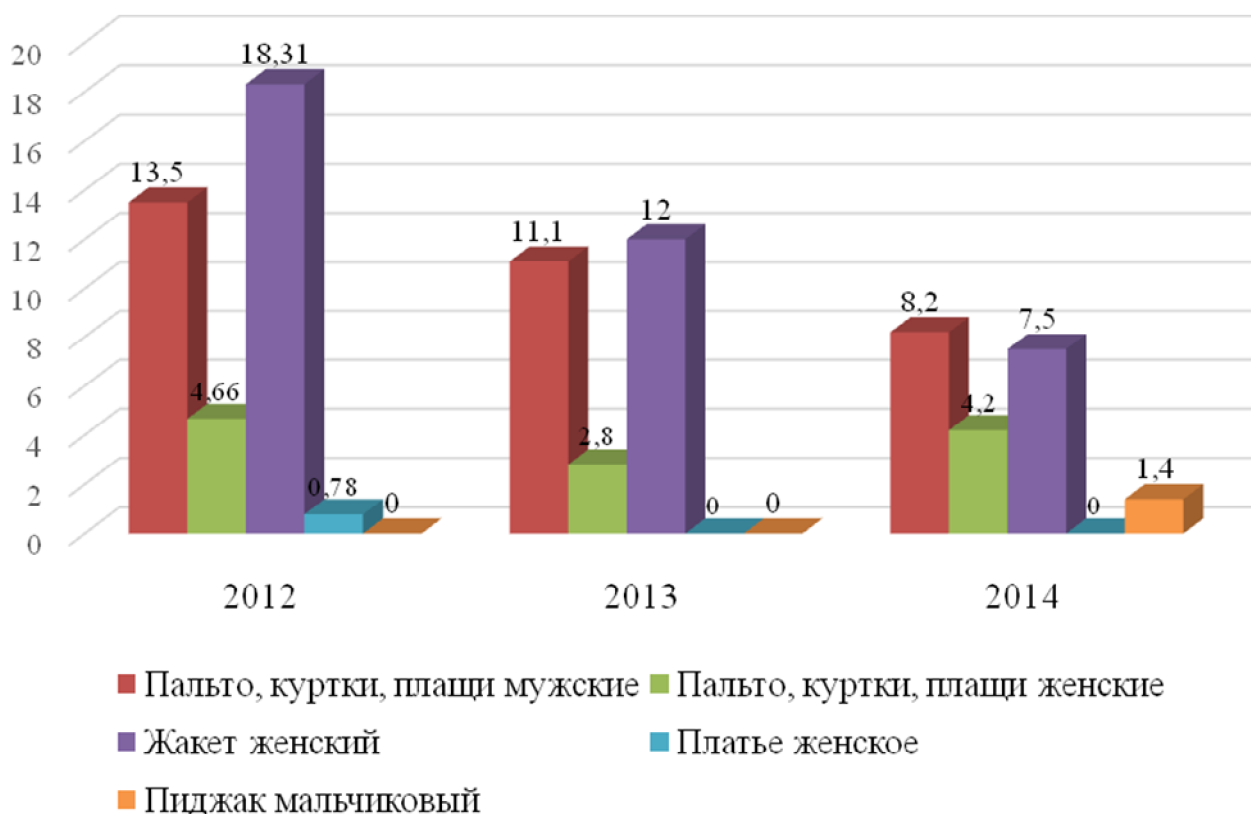


Рисунок 3 — Анализ объёма реализованной продукции по видам

Ассортимент изготовленных и реализованных изделий, представлен на примере реализации пальто мужских за 2014 год (табл. 6).

Таблица 6 — Ассортимент реализованных мужских пальто за 2014 г.

Наименование продукции	Модель	Объемы реализованной продукции, тыс. шт.	Страна назначения
Пальто мужское (зимнее)	Lawson	1,0	Франция (ряд фирм)
	Jeff banks	0,3	Голландия (Нью тренд)
	Wessex	0,2	Голландия (Нью тренд)
	Ben Sherman	0,5	Голландия (Нью тренд)
	Military	0,3	Словакия (ряд фирм)
	Charles	0,5	Словакия (ряд фирм)
Пальто мужское (демисезонное)	Lukman	0,4	Панама (Гроссо Мода)
Всего	—	3,2	—

В целях воплощения в деяние возможностей фабрики и устранение угроз, рассматривается вопрос разработки и внедрения стратегического плана обновления продукции. Для более чёткого представления о существующих внешних и внутренних проблемах, возможностях и недостатках в таблице 7 представлен SWOT-анализ ПАО «Стахановская швейная фабрика», методика которого в настоящее время является достаточно распространенной.

Таблица 7 — SWOT-анализ ПАО «Стахановская швейная фабрика»

Сильные стороны	Слабые стороны
Производственные мощности на сегодня составляют 30–45 тыс. шт. изделий в год.	Несмотря своевременную профилактику и ремонт, необходимо постепенное обновление производственных фондов.
Хорошее качество продукции.	Работа только по давальческой схеме, т. е. на давальческом сырье заказчика.
Большой ассортимент выпускаемой продукции.	Слабый контроль за деятельностью конкурентов и за состоянием рынка.
Ежегодное обновление моделей изготавливаемой одежды от 30–60 %, исходя из заказов.	Отсутствие розничной торговли.
Квалифицированные кадры, большой опыт работы.	Потребность в инвестициях.
Более 10 лет работы на международном рынке (экспорт: Европа, Северная Америка, Панама). Это свидетельствует о том, что фабрика способна удовлетворить спрос на рынке ЛНР и других государств.	Сезонный спрос на товар. Основной вид продукции — верхняя одежда (мужская и женская).
Сложившийся имидж предприятия: благодаря активной деятельности на международном рынке ПАО «Стахановская швейная фабрика» зарекомендовала себя в качестве надежного партнёра, производителя и продавца швейных изделий.	Неудовлетворительный обмен информацией между сотрудниками, т.к. очень загружены. Поэтому имеют мало времени на обмен информации друг с другом.
Конкурентоспособные цены. Цены на продукцию ниже либо находятся наравне с ценами конкурентов.	Отсутствие сайта предприятия (ранее был сайт).
Обучение молодых специалистов, непосредственно на производстве.	Отсутствие транспорта, в т. ч. грузового.
Возможности	Угрозы
Выпуск новых видов продукции, расширение ассортимента.	Высокая конкуренция. Рынок продукции швейной промышленности — рынок, на котором предприятия, компании, фирмы, предлагают схожую продукцию по схожей цене.
Выход на новые рынки, расширение географии продаж.	Значительный износ производственного оборудования.
Быстрая и качественная обработка заказов.	Нестабильные цены, в частности на сырье.
Заинтересованность инвесторов.	Рост инфляции.
В случае инвестирования — приобретение нового производственного оборудования.	Изменение законодательной и налоговой базы.
Использование интернета и электронной почты, телевидения и газет в целях рекламы продукции.	Ухудшение экономического положения в Республике.
В рамках обновления продукции введение в штат персонала единицу «конструктора одежды».	Политическая ситуация (признание ЛНР).
В рамках маркетинговых мероприятий планируется ввести в штат персонала единицу «менеджер купли-продажи».	Снижение доходов части клиентов.
Разработка республиканских программ поддержки швейной промышленности.	Спада уровня доходов населения.

Поле сильных сторон и возможностей:

– незадействованные производственные мощности, квалифицированные кадры основа увеличения выпуска продукции и расширения его ассортимента;

– благодаря тому, что на международном рынке сформировался положительный имидж ПАО «Стахановская швейная фабрика», оно может осваивать новые для себя рынки. Кроме того, успешному продвижению продукции фабрики на новых рынках могут способствовать и такие её сильные стороны, как большой и разнообразный ассортимент изготавливаемых изделий, конкурентные цены. За счёт того, что предприятие имеет высококвалифицированных специалистов, выпускаемая продукция хорошего (достойного) качества, это же подтверждает отсутствие рекламаций и брака за три последних года работы фабрики;

– за счет заинтересованности инвесторов предприятие имеет возможность получить инвестиции для приобретения нового производственного оборудования, самостоятельной закупки сырья для выпуска продукции;

– возможность проведения обучения непосредственно на производстве;

– в рамках маркетинговых мероприятий введение в штат персонала единицу «менеджера купли-продажи», использование в целях рекламы продукции интернета и электронной почты, телевидения и газет;

– внедрение республиканских программ расширит ассортимент выпускаемой продукции (например, пошив спецодежды).

Поле сильных сторон и угроз:

– отсутствие дополнительных финансовых ресурсов для закупки нового современного производственного оборудования, которое позволит предприятию увеличить объёмы производства и выйти на рынок дорогих видов продукции;

– освоению новых рынков сбыта тормозит работа по давальческой схеме, осуществляется слабый контроль за деятельностью конкурентов и за состоянием рынка;

– сезонные колебания спроса на производимый товар можно уменьшить благодаря производству таких видов продукции, которые могут заинтересовать клиента даже во время спада спроса на основной ассортимент продукции. Кроме того, ПАО «Стахановская швейная фабрика» может не останавливать свои производственные мощности на время спада спроса на рынке, а наоборот заниматься производством продукции, которая будет реализована в месяцы с повышенным спросом;

– для того, чтобы нестабильность цен на сырьё и повышение уровня инфляции не могли оказывать сильного влияния на ценовую политику фабрики, можно проанализировав рынок сырья и составив прогноз уровня цен на сырьё на несколько месяцев вперед, за счет доступа к дополнительным финансовым ресурсам (инвестициям) можно осуществить закупку сырья по наиболее выгодным ценам и на более длительный период. Таким образом, фабрика предотвратит для себя резкое изменение цен на выпускаемую продукцию за счет имеющихся запасов сырья, закупленного в более благоприятный период.

– изменение законодательной и налоговой базы имеет двоякое значение: с одной стороны — это налоговые льготы, а с другой стороны — это ужесточение нормативно-правовых актов и повышение размера налогов.

Поле слабых сторон и возможностей:

– за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть слабости предприятия;

– проблему плохого обмена информацией между сотрудниками фабрики можно решить скорее не за счет возможностей, которые есть у предприятия, а за счет более корректной организации работы его подразделений. Так основными способами устранения данной проблемы являются: организация пяти минуток как вначале, так и в конце рабочего дня. На таких пяти минутках работники каждого подразделения смогут составить план основных видов работы на следующий день, обсудить возникшие проблемы, рассмотреть различные способы их решения, обсудить сложные задачи, которые перед ними стоят, вместе найти решения сложных ситуаций и т. д.; проводить собрания последнюю пятницу каждого месяца на

30 минут. На таких собраниях могут анализироваться преуспевания работников в течение месяца, решаться наиболее острые проблемы, просто происходить обмен информацией, полезной и интересной для всех работников;

- использование услуг транспортных компаний для закупки сырья в РФ и др.

Поле слабых сторон и угроз:

- из-за сильной конкуренции, которая характерна для рынка швейной продукции не достаточно, выделяться на рынке только низкими ценами. Для завоевания солидных клиентов, для выхода на более высокий уровень сбыта, необходимо предоставлять и высокий уровень качества продукции.

- потеря рынков сбыта продукции в Западную Европу и Америку из-за отсутствия легитимности ЛНР.

ПАО «Стахановская швейная фабрика» за весь период своей жизнедеятельности, а это более 70 лет, не раз сталкивалась с трудностями, которые подталкивали не останавливаться, двигаться вперёд, преодолевая все препятствия. Вот и сейчас, перед руководством и коллективом фабрики стоят задачи, которые требуют усилий, знаний, опыта, стимула достигать поставленной цели — это обновление выпускаемой продукции. При этом производство новой продукции планируется осуществлять как по давальческой схеме, так и применяя собственное сырьё, самостоятельно разрабатывать модели одежды, готовить лекала, выполнять крой и другие производственно-технологические процессы, самостоятельно осуществлять закупку сырья и реализацию готовой продукции. Для этого проводится анализ цен на продукцию, конкурентов, изучается рынок сырья и рынок продаж готовой продукции, проводятся экономические (расчёт себестоимости, прибыли, рентабельности, бизнес-планов, инвестиционных проектов, определяется срок окупаемости инвестиционных проектов) математические и технические расчёты. Ведётся активный поиск инвестора.

Существует большое количество различных методик выбора стратегии предприятия. Одна из простых и доступных это матрица Ансоффа И. — «рынок» отдельный сегмент потребителей или целевая аудитория: существующий и новый рынки. Каждому параметру присваивается «зеленая» (возможно), «желтая» (вероятно) или «красная» (не возможно) метка, которые означают целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка предприятия.

Результаты матрицы Ансоффа И. показывают, что для улучшения жизнедеятельности фабрика практически может применить любую из стратегий. Учитывая тот факт, что в ходе активных поисков инвестора, был найден потенциальный инвестор, ПАО «Стахановская швейная фабрика» решило применить самую интересную и эффективную — это стратегию диверсификации, хотя на практике она будет содержать в себе и другие стратегии. Ранее фабрика придерживалась стратегии развития рынка: в 2014 году был освоен новый рынок — Словакия. Причиной диверсификации явилось непропорционально большая часть объема продаж, приходящаяся на одних покупателей с одним видом продукции, один рынок (экспорт), износ производственного оборудования. Стратегия построена на основе параллельного метода обновления продукции, который позволяет максимально сократить потери в суммарном выпуске продукции при освоении новых изделий, избежать коренной реконструкции предприятия, обеспечить на каждом из этапов равномерный выпуск различных видов продукции, снизить затраты на освоение производства новой продукции.

Конечная цель диверсификации — повышение показателей эффективности при полном использовании ресурсов.

Обновление продукции крайне важно для предприятия — это залог его эффективности и конкурентоспособности.

Стратегия диверсификации ПАО «Стахановская швейная фабрика» — это производство новой продукции высокого качества по доступным ценам с целью получения прибыли для дальнейшего экономического роста, как предприятия, так и жизни его работников, а также удовлетворения потребности покупателей в выпускаемой продукции.

Выводы. Современные экономические реалии таковы, что предприятиям важно шагать в ногу со временем и следить за тенденциями, ведь конкуренция растёт постоянно. С целью повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции в легкой отрасли необходимо запускать республиканские программы.

Важной задачей является поиск инвесторов, так как предприятия требуют модернизации. Для этого Министерством экономического развития ЛНР при поддержке Главы Республики проводится работа в данном направлении. Так, 24 марта 2017 года состоялся I Инвестиционный форум ЛНР, на который были приглашены: потенциальные инвесторы из ЛНР, ДНР, РФ, Бангладеш, Израиля, Италии, Финляндии и др. Результатом стало единогласное принятие Резолюции I Инвестиционного форума ЛНР [6].

В сложных условиях правительство, Федерация профсоюзов ЛНР, республиканский комитет отраслевого профсоюза видят своё основное задание в оказании содействия развитию отрасли. Нарбатывают предложения и нормативно-правовые акты, которые направлены на стабилизацию, а в дальнейшем — на значительное улучшение финансово-экономического состояния предприятий. Активные действия и целенаправленная работа Министерств ЛНР, совместно с профсоюзами вселяют уверенность, что возрастут позиции легкой промышленности в экономике Республики. Важным моментом является то, что 2017 год объявлен Главой Луганской Народной Республики Игорем Плотницким годом выхода экономики «из тени», годом экономического роста [6].

Целью стратегии легкой промышленности ЛНР должно быть устойчивое развитие швейного, трикотажного и обувного производств, направленных на повышение валового внутреннего продукта, расширение внутренних и внешних рынков сбыта продукции, обновление продукции, преобладание здоровой конкуренции. Для этого необходимо разрабатывать, утверждать и внедрять стратегию развития легкой промышленности ЛНР. Примером является стратегия развития легкой промышленности РФ на период до 2020 года, которая была утверждена приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 24.09.2009 № 853 [7].

Основные стратегические задачи предприятий легкой промышленности должны совпадать с задачами Республики:

- 1) увеличение доли швейного, трикотажного производства и производства обуви в валовом внутреннем продукте Республики путём замещения импорта;
- 2) развитие внутреннего спроса и реализации экспортного потенциала в конкурентоспособных сегментах рынка;
- 3) создание и внедрение государственных программ поддержки предприятий легкой промышленности;
- 4) кредитование Госбанком ЛНР предприятий. Рассмотрение вопроса: субсидирования процентных ставок по кредитам на закупку сырья, материалов и оборудования, на техническое перевооружение;
- 5) привлечение инвестиций на техническое перевооружение и радикальную модернизацию производства, на реализацию инвестиционных проектов государственного и стратегического значения;
- 6) сохранение и поддержка занятости в производстве путем создания рабочих мест с высокой производительностью труда и частичного перемещения рабочей силы из сегментов с низкой производительностью;
- 7) увеличение размера средней заработной платы квалифицированных работников;
- 8) минимизация «серого импорта» на потребительском рынке;
- 9) повышение качества продукции на основе внедрения добровольных систем сертификации, участия в различных конкурсах в области качества;
- 10) обязательное наличие на предприятиях отрасли планов по собственному развитию и модернизации производств, которые приведут к значительным социальным и экономическим эффектам как прямым, так и косвенным;
- 11) оптимизация ассортимента, выпускаемой продукции, ориентация на потребителя, развитие маркетинга; поддержка развития отечественных брендов одежды и обуви;

12) развитие рынка специальной и корпоративной одежды швейного производства. На сегодня в Республике более 6 предприятий могут производить спецодежду [8]. Экономика Республики является экономикой индустриального типа, представлена различными отраслями промышленного комплекса, где существует спрос на спецодежду различных степеней защиты, способную создать безопасные и комфортные условия работы, обеспечить работникам промышленности надлежащий вид в соответствии с технологическими требованиями. Стимулирование этого направления также приведёт к значительному росту доли валового внутреннего продукта;

13) усиление борьбы с нелегальным импортом;

14) наращивание доли отечественных товаров легкой промышленности на внутреннем рынке, повышение экономической и стратегической безопасности государства.

Для успешной работы, каждое предприятие должно иметь «портфель продуктов», в котором содержатся товары, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, и который должен постоянно обновляться под влиянием изменяющихся потребностей, а также целей и стратегии предприятия.

Список литературы

1. Стратегическое управление и его виды на примере компании «МЦ» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://studbooks.net/1325361/menedzhment/strategicheskoe_upravlenie_i_ego_vidy_na_primere_kompanii_mts_.

2. Перспектива легкой промышленности ЛНР состоит в работе на внутренний и российский рынки — профсоюз [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://lug-info.com/news/one/perspektiva-legproma-lnr-sostoit-v-rabote-na-vnutrennii-i-rossiiskii-rynki-profsoyuz-15886>.

3. Тюкавкин, Н. М. Перспективы развития швейной промышленности России на период до 2020 года / Н. М. Тюкавкин // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — № 3. — 45 с.

4. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., доп. — М. : ИТИ Технологии, 2006. — 944 с.

5. Сайт государственного комитета статистики ЛНР [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.gkslnr.su.

6. Сайт Министерства экономического развития ЛНР [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.merlnr.su.

7. Легкая промышленность в нелегкой экономической ситуации: планы и перспективы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://xxiveklnr.su/novosti/522-legkaya-promyshlennost-v-nelegkoj-ekonomicheskoy-situacii-plany-i-perspektivy.html>.

8. Сайт Министерства промышленности и торговли Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.minpromlnr.su.

© Ульяницкая О. В.

Candidate of economic Sciences, associate Professor Ulyanitskaya O. V. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)

THE EXIT STRATEGY FROM THE CRISIS OF THE ENTERPRISES LIGHT INDUSTRY LPR

The article deals with the problems and prospects of light industry enterprises. The strategy of renewal of production which will bring profit is offered, and will allow to work quite effectively in the developed conditions. A wide range of products combined with high quality and affordable price will be very popular among buyers. The parallel method of product renewal allows to minimize losses in the total output during the development of new products.

Key words: *strategy, strategic plan, quality, production, assortment, renewal, diversification, enterprise.*