

О.Б.МОРГУЛЕЦЬ канд. екон.наук, ст. викладач
(Київський національний університет технологій та дизайну)

Ретроспективне дослідження бізнес-моделі швейного підприємства

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високою мінливістю оточуючого середовища та посиленням жорсткої конкурентної боротьби. Тому кризові тенденції є досить поширеним явищем у вітчизняній промисловості.

Однією з кризових галузей на сьогодні є швейна промисловість України. Переважна більшість підприємств даної галузі працюють на умовах давальницької сировини з іноземними підприємствами-замовниками. Така діяльність має певні позитивні боки, головним з яких є можливість завантаження виробничих потужностей, проте поряд з цим є й негативні чинники, які в першу чергу відбиваються на фінансовому становищі підприємств.

Внаслідок проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємств швейної промисловості України, зокрема підприємств, що працюють на умовах давальницької сировини, з'ясовано, що показники рентабельності таких підприємств протягом останніх років знижуються [2]. Кризовий стан галузі свідчить про необхідність пошуку нових організаційних форм ведення бізнесу, кардинальних змін цілей і стратегії підприємств швейної промисловості.

Щоб з'ясувати глибинні причини неспроможності швейних підприємств ефективно функціонувати і розвиватися за сучасних умов господарювання пропонуємо проаналізувати основні періоди життєдіяльності типового швейного підприємства.

Мета статті. Оцінювання перспектив розвитку швейної галузі України, завдяки проведенню ретроспективного дослідження бізнес-моделі типового швейного підприємства – ВАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», яке працює виключно на основі давальницької сировини, виконуючи замовлення іноземних фірм.

Результати дослідження. Хмільницьку швейну фабрику засновано в квітні 1944 р. Тоді на підприємстві працювало 8 чол. Основну роботу вони виконували вдома. Згодом, підприємство закупило кілька універсальних машин, які забезпечили організацію виробничого процесу. З кожним наступним роком фабрика збільшувала свої потужності, чисельність працюючих, розширяла асортимент продукції. В 60-ті рр. закінчено реконструкцію фабрики. Введено в експлуатацію нові виробничі цехи, встановлено конвеєрні лінії, поліпшено умови праці працівників. В 1976 р. фабрику було приєднано до виробничого швейного об'єднання ім. Смирнова-Ласточкина, головне підприємство, якого знаходилося у Києві. Поступальний розвиток і нарощування потужностей спостерігається аж до 1992 р. На ті часи на підприємстві працювало понад 900 чол.

На початку 90-х рр. Хмільницьку швейну фабрику, як і решту підприємств легкої промисловості, спіткала криза, причиною якої був розрив зв'язків між підприємствами-постачальниками сировини, що в основному знаходилися за межами України.

З початком перебудови економіки країни та переходом на ринкові методи господарювання, виробниче швейне об'єднання розпалося і Хмільницька фабрика розпочинає самостійно працювати на умовах оренди. Як і більшість великих підприємств, фабрика не змогла швидко адаптуватися до нових умов і знайти свою нішу на вітчизняному ринку.

Високі ціни на сировину, великі кредитні банківські ставки, відсутність ринку збуту через низьку купівельну спроможність населення призвело до фінансової неспроможності фабрики. Внаслідок простоявання підприємства виникли фінансові труднощі, що стало причиною масового звільнення працівників. Порятунком від банкрутства для Хмільницької швейної фабрики, як і для більшості швейних підприємств, стали пропозиції іноземних фірм співпрацювати з ними на давальницькій сировині.

Починаючи з 1994 р., підприємство працює на давальницькій сировині за контрактами з іноземними фірмами, спеціалізується на пошитті жіночих пальт, плащів, курток, костюмів, жакетів, брюк та спідниць. В 2000 р. фабрику було приватизовано і перереєстровано у ВАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

Нині на підприємстві функціонують експериментальний, підготовчий, розкрийний, три пошивні цехи і склад готової продукції.

Чисельність персоналу – 506 чол.

На внутрішній ринку підприємство не працює, а виконує замовлення іноземних фірм, основними з яких є «Кірстен Моде Дизайн», «Грос Мода», «Валкер» (Німеччина).

Співпраця з іноземними фірмами на давальницькій сировині призвела до повної залежності ВАТ «Лілея» від замовника. Фабрика не має впевненості у завтрашньому дні через нестабільність роботи на давальницькій сировині, що може зупинити роботу підприємства у будь-який час. Проте, на сьогодні, керівництво фабрики вбачає у такій співпраці єдиний спосіб більш-менш стабільного функціонування. Це все таки дає можливість завантажити потужності й забезпечити людей роботою, а також набути досвіду виробництва продукції, що відповідає світовим стандартам якості, частково технічно оновити устаткування та запровадити новітні технології виробництва конкурентоспроможної продукції. Таким чином, співпраця на умовах давальницької сировини з іноземними фірмами є не найкращою, проте реальною можливістю забезпечити функціонування вітчизняних швейних підприємств.

Для з'ясування причин неспроможності швейного підприємства самостійно здійснювати основні бізнес-процеси доцільним є дослідження основних періодів життєдіяльності ВАТ «Лілея». Так, проаналізувавши за останні два десятиріччя головні події у розвитку підприємства, можна виділити три основні періоди його життєдіяльності, що здебільшого будуть характерними для переважної більшості вітчизняних швейних підприємств. Усі три періоди мають певні характерні особливості, що визначалися умовами господарювання тих часів.

I період (до 1992 р.). Функціонування виробничих швейних об'єднань за умов планової економіки.

Характерні особливості I періоду:

- жорстка ієрархічна структура;
- управління на основі організаційно-розпорядчих методів;
- робота виключно за планами Міністерства легкої промисловості та вказівками виробничого швейного об'єднання ім. Смирнова-Ласточкина;
- відсутність стратегії розвитку;
- неможливість самостійного ухвалення важливих управлінських рішень;
- виробництво швейних виробів виключно на внутрішній ринок;
- відсутність маркетингової діяльності, плановий збут продукції.

II період (1992–1995 рр.). Функціонування на умовах оренди: початок перебудови економіки країни; спроба самостійного господарювання.

Характерні особливості II періоду:

- самостійність в ухваленні управлінських рішень;
- самостійне планування та пошук постачальників;
- збереження жорсткої організаційної структури;
- слабка реакція на зміни зовнішнього середовища;
- відсутність маркетингової діяльності;
- виробництво, в основному, на внутрішній ринок;
- втрата традиційних постачальників, відсутність замовників;
- зниження обсягів виробництва, скорочення чисельності персоналу, часті простой, фінансові проблеми, збитки.

III період (1995–2009 рр.). Функціонування на умовах давальницької сировини за контрактами з іноземними фірмами.

Характерні особливості III періоду:

- реанімація виробництва, завантаження потужностей, збільшення чисельності персоналу;
- нарощування обсягів виробництва;
- часткове технічне переозброєння;
- запровадження новітніх технологій виробництва;
- набуття досвіду виробництва за світовими стандартами;
- збереження лінійно-функціональної структури підприємства;
- виробництво, виключно на експорт, на умовах давальницької сировини;
- неритмічність виробництва (залежність від замовника);
- неспроможність задовольнити потреби внутрішнього ринку.

Для об'єктивної оцінки особливостей функціонування підприємства у різні періоди життєдіяльності проаналізовано схеми бізнес-моделей ВАТ «Лілея» цих періодів (див. рисунок).

На рисунку (а) подано схематично бізнес-модель підприємства, що відповідає I періоду життєдіяльності (до 1992 р.). Модель відображає основні бізнес-процеси та їх взаємозв'язок. Здійснення таких основних бізнес-процесів, як розроблення продукту, постачання сировини і матеріалів, пошук замовника та збут готової продукції у той час забезпечувало «вище керівництво», а саме – Міністерство легкої промисловості.

Швейна фабрика безпосередньо займалася виробничим процесом, складуванням та тимчасовим зберіганням готових виробів.

Самостійне розроблення моделей та їх виробництво могло становити не більше 5 % загального обсягу. Готові моделі підприємство отримувало від Дому моделей, який також був підпорядкований Міністерству легкої промисловості і входив до єдиної системи легкої промисловості України. Розподіл сировини і організація збуту здійснювалися за плановим методом, що обмежувало можливість підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, головним для швейної фабрики було виробництво продукції, кількість і якість якої обумовлювалася встановленими Міністерством планами. Отже, підприємство з початку заснування досить тривалий час практично не виконувало самостійно такі основні бізнес-процеси, як пошук замовників та постачальників і не мало досвіду організації збутової діяльності.

На рисунку (б) – бізнес-модель Хмельницької орендної швейної фабрики (1992–1995 рр.), що відповідає II періоду життєдіяльності. Цей етап є початком реформування економіки країни і переходу до ринкових методів господарювання. Система легкої промисловості потрапила в кризовий стан, втративши традиційні зв'язки з основними постачальниками і замовниками, що й стало основною причиною її занепаду. Саме тому, з 1992 р. швейна фабрика розпочала самостійно забезпечувати власне функціонування.

Бізнес-модель цього періоду характеризується повною самостійністю підприємства в здійсненні основних бізнес-процесів. Підприємство самостійно розробляло моделі, шукало замовників та постачальників, забезпечувало виробничий процес та збут готової продукції. Проте умови трансформації економіки не були сприятливими для підприємства, яке досі працювало за жорсткою, проте добре відпрацьованою схемою і не мало досвіду самостійного функціонування. Не зумівши адаптуватися до нових умов, підприємство потрапило в складну кризову ситуацію, наслідком якої були збитки, заборгованість, простой та масові звільнення персоналу.

Бізнес-модель III періоду життєдіяльності ВАТ «Лілея», починаючи з 1995 р., є чинною і дотепер (рисунок (в)).

Аналіз існуючої бізнес-моделі функціонування підприємства виявив її значну схожість з моделлю I періоду. В обох випадках є «вище керівництво», що встановлює планові показники і забезпечує виконання таких основних бізнес-процесів, як постачання сировини і матеріалів та збут готової продукції. У першому випадку «вищим керівництвом» виступало Міністерство легкої промисловості, сьогодні цю роль виконує іноземний замовник.

Таким чином, не зумівши самостійно подолати труднощі й пристосуватися до нових умов, керівництво фабрики прийняло допомогу іноземних фірм, погодившись працювати на їхніх умовах на основі давальницької сировини. Фабрика практично втратила самостійність в ухваленні стратегічно важливих управлінських рішень і фактично повернулася на десяток років тому, розпочавши працювати за старою добре відпрацьованою бізнес-моделлю, коли такі питання як: що і як виробляти, в якому обсягу і в які строки, а також питання постачання та збуту за неї вирішує «вище керівництво».

Керівництво фабрики нині таке становить певною мірою задоволення, воно продовжує шукати подібні замовлення, хоча розуміє, що такий стан справ є тимчасовим і його не можна вважати задовільним. Стабільного розвитку та належного прибутку такі замовлення не принесуть. Стабільний прибуток і довгостроковий розвиток може забезпечити тільки повномасштабний процес ринкового виробництва: від дизайну виробів до продажу товару.

Проведений ретроспективний аналіз бізнес-моделей ВАТ «Лілея» за основні періоди життєдіяльності дає змогу зробити узагальнюючий висновок, що швейні підприємства, котрі працюють виключно на умовах давальницької сировини не використовують всіх своїх можливостей. На сьогодні вони взагалі самостійно не здійснюють головні бізнес-процеси – їх здійснення фактично забезпечують і контролюють іноземні замовники, від яких повністю залежить діяльність підприємства.

Таке довгострокове партнерство гарантувати неможливо, особливо за умов нестабільності вітчизняної економіки та законодавчої бази.

З іншого боку, як свідчать результати проведеного економічного аналізу, така співпраця вже призвела до збитковості роботи переважної більшості швейних підприємств, що виробляють продукцію для іноземних замовників.

ВИСНОВОК

Основною проблемою більшості вітчизняних швейних підприємств нині є неспроможність самостійно здійснювати головні бізнес-процеси, що не дає можливості підприємству самостійно функціонувати з урахуванням цілей і стратегії довгострокового розвитку.

Розв'язанням даної проблеми може стати реструктуризація бізнес-моделі підприємства з частковим поверненням на вітчизняний ринок, а також пошук альтернативних ринків збуту продукції за межами країни. Поступова реструктуризація діяльності підприємства забезпечить впровадження змін, необхідних для успішного функціонування за сучасних умов ринкової економіки.

Для успішного здійснення такої реструктуризації необхідно побудувати і провести апробацію відповідної бізнес-моделі, з урахуванням реальних умов зовнішнього і внутрішнього середовищ, в яких працюють підприємства галузі та решти чинників, які впливають на показники господарської діяльності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція Державної цільової програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року. /Легка промисловість. – 2006. – №3. – С. 5–6.
2. Моргулець О.Б. Швейна промисловість України: аналіз фінансово-господарської діяльності // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 31–33.
3. www.bizpro.org.ua

Одержано 11.03.2009

