

6. Ermoshina, E.L. (2005). Outsourcing. *Aktual'nye voprosy buhgalterskogo ucheta i nalogooblozhenia [Current problems of accounting and taxation]*, vol. 7, pp. 5–9 (in Russ.).
7. Kalendjian, S.O. (2003). *Autsorsing i delegirovanie polnomochiy v deyatelnosti kompaniy [Outsourcing and delegation of authority in company's practice]*. Delo, Moscow, 272 p. (in Russ.).
8. Neshin, A. (2010). *Outsourcing – economy or information leak?* Available at: <http://www.ubr.ua>
9. Raysberg, B.A., Lozovskiy L.S., Starodubtseva E.B. (1999). *Modern Business Dictionary*, 2nd edition. INFRA-M, Moscow, 479 p. (in Russ.).
10. Shashko, V.O. (2011). Outsourcing of service functions of an industrial company. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo [Economics. Management. entrepreneurship]*, vol. 23, pp. 147–151 (in Ukr).

УДК 658.012.4: 339.654 (477)

М.М. Чубар,

Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ШВЕЙНОГО
ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА
В ПОТОЧНИХ ЕКОНОМІЧНО-ПРАВОВИХ УМОВАХ**

Анотація

У статті розглянуто множину стратегічних альтернатив до стратегії переробки давальницької сировини іноземних підприємств-партнерів, яку в даних економічно-правових умовах використовують вітчизняні швейні підприємства. Проаналізовано сутність, причини, середовище, переваги та недоліки використання стратегії переробки давальницької сировини. Охарактеризовано стимулюючий та дестимулюючий вплив правового поля СОТ на здійснення економічної діяльності вітчизняними швейними підприємствами. Наведено доступні для підприємств альтернативи стратегії давальницької переробки: аутсорсинг виробництва на підприємства Південно-східної Азії, швейні цехи на базі закладів Державної пенітенціарної служби. Проаналізовано вигоди від здійснення виробничого аутсорсингу, такі як зниження виробничої собівартості, оптимізація податкового навантаження, перехід на обслуговування власного виробництва тощо. Наведено переваги та недоліки антикризової стратегії операційного лізингу та позавиробничої реалізації сировини і матеріалів.

Ключові слова: стратегія швейного підприємства, переробка давальницької сировини, виробничий аутсорсинг, підприємства Державної пенітенціарної служби, зниження собівартості виробництва.

М.М. Чубар,

Хмельницький національний університет, г. Хмельницький

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ШВЕЙНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ-ЭКСПОРТЁРА
В ТЕКУЩИХ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВЫХ УСЛОВИЯХ**

Аннотация

В статье рассмотрены множественные стратегические альтернативы стратегии переработки давальческого сырья иностранных предприятий-партнеров, которые в данных экономически-правовых условиях используют отечественные швейные предприятия. Проанализированы сущность, причины, среда, преимущества и недостатки использования стратегии переработки давальческого сырья. Дана характеристика стимулирующего и дестимулирующего влияние правового поля ВТО на осуществление экономической деятельности отечественными швейными предприятиями. Приведены доступные для предприятий альтернативы стратегии давальческой переработки: аутсорсинг производства на предприятия Юго-Восточной Азии, швейные цеха на базе учреждений Государственной пенитенциарной службы. Проанализированы выгоды от осуществления производственного аутсорсинга, такие как снижение производственной

себестоимости, оптимизация налоговой нагрузки, переход на обслуживание собственного производства и т.п. Приведены преимущества и недостатки антикризисной стратегии операционного лизинга и внепроизводственной реализации сырья и материалов.

Ключевые слова: стратегия швейного предприятия, переработка давальческого сырья, производственный аутсорсинг, предприятия Государственной пенитенциарной службы, снижение себестоимости производства.

Maksym M. Chubar

Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi

FORMING OF STRATEGY OF DOMESTIC EXPORTING SEWING ENTERPRISE IN CURRENT ECONOMIC AND LEGAL CONDITIONS

Annotation

The article deals with a set of strategic alternatives to the strategy of tolling cooperation with foreign business partners, which is used by domestic sewing companies in the present economic and legal conditions. The nature, causes, environment, advantages and disadvantages of using tolling strategy are analyzed. Stimulating and anti-stimulating effect of WTO legal environment for economic activity of domestic garment enterprises is characterized. Strategic alternatives available for the enterprises as following: outsourcing of production processing to Southeast Asia enterprises, to sewing workshops located at the institutions of the State Penitentiary Service are shown. The benefits of the implementation of production outsourcing, such as reducing production costs, optimizing the tax burden shifting to service own production etc. are analyzed. The advantages and disadvantages of anti-crisis strategy of operational leasing and out-realization of raw materials are given.

Keywords: Strategy of sewing company, tolling, outsourcing of manufacturing, enterprises of State Penitentiary Service, production costs lowering.

Постановка проблеми. Стратегія переробки давальницької сировини іноземних партнерів, що застосовується вітчизняними швейними підприємствами на даному економічному етапі, має низку переваг та допомагає забезпечити згаданим підприємствам виживання у складних економічних умовах. Проте для подальшого розвитку швейної галузі та легкої промисловості України загалом швейним підприємствам потрібно розвивати власне виробництво та забезпечувати незалежний збут, в тому числі і за кордон. Для цього потрібно здійснювати пошук стратегічних альтернатив переробки давальницької сировини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана стаття базується, радше, на аналізі експертних оцінок та статистичних даних щодо стану швейної галузі, тому у низці джерел, використаних для написання даної статті, не зазначено авторство. Щодо науковців, праці яких були використані для написання, то напрямок їх досліджень наступний. А. Мазаракі, Т. Мельник, В. Ізовіт, Ю. Бутусов досліджували стан, проблеми експорту та імпорту товарів легкої промисловості [1; 2]; І. Плотніченко проаналізував толінгові схеми у легкій промисловості та перспективи розвитку даної галузі [3]; Л. Гавриш – особливості позадавальницьких схем роботи швейних підприємств, зокрема можливі напрямки виробничого аутсорсингу [7]; С. Децюра досліджував особливості митного оформлення перетину

державного кордону України давальницької сировини [9]. Також у статті були використані положення чинного Податкового кодексу України [4], нормативно-правові акти СОТ [5], аналітика та кореспонденція Укрлегпрому [6], дані досліджень авторитетного міжнародного видання «Forbes» щодо співпраці підприємств з виправними закладами [8], лист-роз'яснення Державної податкової служби України щодо суб'єктів сплати податку на прибуток підприємств за переробки давальницької сировини [10].

Формулювання цілей статті. Цілі статті зводяться до наступних: охарактеризувати середовище ведення економічно-господарської діяльності швейних підприємств України на даному етапі економічного розвитку галузі, пояснити економічні аспекти доцільності застосування ними стратегії давальницької переробки сировини, охарактеризувати необхідність поступового відходу від давальницьких схем, пошук та аналіз стратегічних альтернатив давальницьким схемам для вітчизняних швейних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Метою заходів стимулювання експортного потенціалу швейного підприємства (далі ЕПП – авт.) та пошуку шляхів їх імплементації в економічно-господарську діяльність підприємства має стати експортна стратегія як розширений бізнес-план з реалізації та стимулювання експортної діяльності підприємства.

Віддача від використання даної стратегії має виразитись у покращенні економічних показників прибутковості та рентабельності експортування товарів та послуг підприємства, а також в ефективному розподілі прибутку від даного експортування (ефективність виражається у забезпеченні постійного розширеного відтворення економічної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі (завдання зміцнення позицій) або у забезпеченні простого відтворення економічної діяльності підприємства у коротко- та середньостроковій перспективах (завдання адаптації та виживання)).

Заради виживання та забезпечення мінімального розвитку власних виробничо-збутових можливостей українські швейні підприємства орієнтуються на зовнішні ринки, використовуючи стратегію обслуговування переробки давальницької сировини іноземних партнерів.

Це відбувається через те, що (як уже неодноразово зазначалось автором та іншими дослідниками в існуючих публікаціях) умови для діяльності підприємств швейної галузі на внутрішньому ринку надзвичайно складні: імпорт на внутрішній ринок вживаного одягу походженням з Європи та Південно-Східної Азії, часто за контрабандними схемами, унеможлиблює цінову конкуренцію для вітчизняних підприємств, оскільки собівартість їхньої продукції значно вища. Крім того, відсутність чи недостатність супутніх для швейної галузі виробництв (наприклад, виробництво швейної техніки, швейних інструментів, вирощування швейних агрокультур) призводить до

необхідності закупівлі підприємствами означених товарів за кордоном, що додатково підвищує виробничі витрати.

Переваги пасивного з маркетингової точки зору обслуговування іноземних підприємств за давальницькими схемами очевидні:

- значно менші витрати на сировину та матеріали для виробництва,
- доступ до швейних, організаційно-виробничих технологій розвинутих підприємств,
- переймання досвіду пошиття;
- ознайомлення з ТУ, стандартами, вимогами підприємств-споживачів та кінцевих споживачів продукції на ринках країн-замовників до якості кінцевої швейної продукції;
- відсутність необхідності витратити кошти на створення та імплементацію стратегії активного експортного маркетингу.

Недоліки пасивного маркетингу менш очевидні, проте надзвичайно вагомі для процесу розвитку вітчизняного швейного підприємства:

- стагнація діяльності зі створення та розвитку закордонної мережі збуту (торгові точки, логістика);
- стагнація діяльності з розробки, впровадження, обкатки, підтримки, модифікації, ребрендингу власних експортних брендів продукції;
- стагнація діяльності з завоювання визнання та створення позитивного іміджу підприємства, завоювання лояльності кінцевого споживача за кордоном до продукції підприємства;
- стагнація нарощування обсягів збуту продукції підприємства за умов несприятливого конкурентного становища на вітчизняному ринку, невідомості як виробника серед населення експортного ринку, відсутності додаткових замовлень на переробку давальницької сировини від зарубіжних фірм;
- підвищені ризики діяльності підприємства через високу залежність його від наповненості портфеля замовлень на переробку давальницької сировини, від потреб іноземних замовників, від змін їх вимог до готової продукції.

В умовах членства України в СОТ економічно-правове поле діяльності вітчизняних підприємств, крім негативного впливу відсутності державної підтримки швейної галузі, нерозвиненості систем експортного кредитування, надмірного фінансового тягаря податків і зборів, невідшкодування ПДВ, непоширення на підприємства, що працюють за давальницькими схемами, тимчасової нульової ставки податку на прибуток (строком на 10 років, починаючи від 1 січня 2011 р.), наповненості ринку одягу дешевим імпортом, проблем з закупівлею сировини та матеріалів тощо, додатково ускладнюється незаконністю, згідно з нормативно-правовими документами СОТ, застосування адресних щодо окремих підприємств чи галузей грошових субсидій з боку держави [1-5].

Цим СОТ нівелює один з найефективніших можливих шляхів державної допомоги українській швейній галузі, інтерпретуючи такі дії, як створення умов, що впливають на конкуренцію.

Натомість в рамках СОТ підприємствам пропонуються механізми спрощеного виходу на ринки інших держав-членів даної організації, врегулювання торговельних суперечок, ініціації антидемпінгових розслідувань тощо, що лише побіжно можуть розглядатись як шляхи розв'язання двох основних проблем галузі – неконтрольованого імпорту в країну дешевого одягу та вимивання оборотних коштів з галузі.

Водночас, для підприємств-експортерів швейної продукції з України ще zostались невикористані можливості для виживання, адаптації до дестимуляторів господарської діяльності та накопичення капіталу для здійснення розширеного відтворення діяльності (розвитку).

Так, умов для жорсткої конкуренції на внутрішньому ринку у швейних підприємств немає (конкурент у всіх один: китайський контрафакт та секонд-хенд, з яким неможливо конкурувати за ціною). На зовнішніх ринках також немає умов для прямої конкуренції, оскільки утворюються закриті системи «іноземний давальник – вітчизняний виконавець», керівну роль в яких відіграє саме давальник, він обирає виконавця, і вплинути на його вибір може лише фактична якість, швидкість та вартість пошиву [6].

Чистий прибуток підприємства можна нарощувати шляхом зменшення виробничої собівартості швейних виробів через укладання підприємством субконтрактів на виробництво продукції з швейними підприємствами країн Південно-Східної Азії, Китаю чи з вітчизняними швейними цехами на базі закладів Державної пенітенціарної служби України. За даними Л. Гавриша (голова наглядової ради ПАТ «Володарка», одного з підприємств-лідерів серед виробників-експортерів швейної продукції України), розміщення замовлень на пошив продукції та ввезення (імпорт) готової продукції азійських підприємств – усталена світова практика («... собівартість найдешевшого костюма, пошитого в Україні, становить 75 доларів, а в Китаї виріб аналогічної якості і з таких же тканин коштуватиме 35 доларів») [7].

Суттєвою можливістю для аутсорсингу виробництва вітчизняних швейних підприємств залишається співпраця з підприємствами на базі виробничих потужностей закладів Державної пенітенціарної служби України. Собівартість виробництва там значно менша, мотивація у працюючих чітка (дострокове звільнення), виробничі та навчальні потужності наявні та розвиваються, існують можливості для створення системи соціальної реабілітації та подальшого працевлаштування ув'язнених (що уможливорює приваблення державного фінансування). Дані фактори, як показує досвід російської компанії «Глорія Джинс», допомагають підприємству здобувати конкурентну перевагу за ціною кінцевого продукту [8, с 27-28].

Проте, якщо здійснювати аутсорсинг переробки отриманої від іноземного партнера давальницької сировини такому підприємству інформація про аутсорсерів вітчизняного переробника давальницької сировини виявиться відкритою для зарубіжного контрагента (за вимогами Держмитниці до оформлення митно-супровідних документів у них зазначаються тип, кількість, вартість давальницької сировини, перелік операцій з її переробки та виконавець (виконавці) даної переробки). Тому підприємство на базі закладу Пенітенціарної служби має виконувати переробку виключно власної сировини підприємства (нехай та в подальшому і буде використана для виробництва продукції для зарубіжного давальника) [9].

У підтримку доцільності застосування вітчизняними швейними підприємствами стратегії виробничого аутсорсингу шляхом партнерства з швейними цехами на базі виправних закладів України можна навести і можливість абсолютно легальної оптимізації податкового навантаження на підприємство шляхом такого аутсорсингу.

У листі Державної податкової служби України від 07.02.2012 р. №2329/6/15-1215 уточнюється перелік платників податку на прибуток підприємств. Зокрема, там зазначено, що «... якщо платник податку на прибуток – товариство (замовник, який є підприємством легкої промисловості ... передає сировину іншому суб'єкту господарювання – виробнику для виробництва готової продукції з подальшим переданням або поверненням такої продукції або її частини їх власникові, то в даному випадку звільняється від оподаткування прибуток, отриманий від основної діяльності товариства (замовника, який є підприємством легкої промисловості ...)».

У нашому випадку замовник, тобто швейне підприємство, що віддає на аутсорсинг пошив продукції виробнику, тобто швейному цеху на базі виправного закладу, звільняється від податку на прибуток від основної діяльності, оскільки «... замовників класифікують так, немов би вони самі виробляють цю продукцію (а саме у промисловості чи в сфері послуг)» [10].

Таким чином, співпраця двох згаданих категорій підприємств дозволяє вітчизняним підприємствам-експортерам досягти, як мінімум, потрібної оптимізації:

- знизити витрати на виробництво (за рахунок відносно невисоких цін на продукцію фірм на базі виправних закладів);
- знизити податковий тягар (за рахунок використання описаного вище механізму);
- поступово відмовитись від обслуговування процесів переробки давальницької сировини іноземних партнерів (за рахунок здобуття конкурентної переваги за ціною продукції на внутрішньому ринку, реінвестування додаткових коштів в основні виробничі засоби та інші активи

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

підприємства та поступового набуття конкурентоспроможності на зовнішніх ринках шляхом розвитку виробничої, маркетингової, інноваційної та інших основних підсистем підприємства за рахунок згаданого реінвестування коштів).

Варто також згадати про альтернативну стратегію швейних підприємств, застосування якої у цих економічно-правових умовах можливе і простежується, згідно з результатами аналізу фінансової звітності окремих підприємств. Йдеться про стратегію виживання за рахунок часткового операційного лізингу обладнання, поза виробничої реалізації власної сировини та матеріалів. Перевагою стратегії є те, що вона дозволяє підприємству вижити у вкрай несприятливих економічних умовах та зберегти економічну самостійність, в умовах зменшення / відсутності іноземних давальницьких контрактів.

Недоліки стратегії:

- зменшення використовуваних підприємством для власної виробничої діяльності виробничих потужностей;
- необхідність звільнення кваліфікованого ПВП;
- неможливість виконання великих замовлень;
- ускладнення управління виробництвом, збільшення часу проходження інформації від керівництва до виконавців;
- уможливлення збільшення кількості виробничих конфліктів, порівняно з «доорендним» періодом часу (за умови часткового операційного лізингу виробничих потужностей підприємства).

Висновки. Отже, можемо впевнено стверджувати, що альтернативи давальницьким схемам у сфері виробничо-збутової діяльності вітчизняних швейних підприємств існують. Інша справа, що для розвитку маркетингово незалежної збутової діяльності на зарубіжних ринках доведеться пройти довгий шлях. Здешевлення виробництва за збереження якості продукції, завоювання внутрішнього ринку, накопичення капіталу для реінвестування, здійснення останнього для впровадження сучасних виробничих, контролінгових, управлінських технологій, проведення низки маркетингових заходів тощо – це кроки для розбудови повноцінної системи експортування швейної продукції під власними брендами на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Мазаракі А. Легка промисловість України: стан, проблеми експорту та імпорту товарів / А. Мазаракі, Т. Мельник, В. Ізовіт // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2011. – №3. – С. 5–13.
2. Бутусов Ю. Потужний «дах» «легкого» бізнесу [Електронний ресурс] / Ю. Бутусов. – Режим доступу : http://gazeta.dt.ua/POLITICS/potuzhniy_dah_legkogo_biznesu_.html
3. Плотніченко І. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку швейної промисловості України / І. Б. Плотніченко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 109–114.

4. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minrd.gov.ua/nk/rozdil-xx--perehidni-polojen/>
5. Anti-dumping, subsidies, safeguards: contingencies, etc. Available at: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm8_e.htm#subsidies
6. День легкої промисловості – свято чи похорони? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiii/2012/pres-konferencija_ukrlegpromu.html
7. В наших костюмах ходит Азаров, мы покупаем новые станки, рекламируемся в "Одноклассниках", но все убивают Китай и секонд-хенд: Интерв'ю з головою наглядової ради ПАТ «Володарка» Л. Гавришем, опубл. 24.04.2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://real-vin.com/2013-04-23-19-50-11-3>
8. Головин В. Экономическая зона / В. Головин // Forbes Украина. – 2013. – № 2 (24). – 130 с.
9. Децюра С. Давальницькі операції в Україні: організаційні питання [Електронний ресурс] / С. Децюра // Бухгалтерський тиждень. – 2012. – № 45, 05.11. – Режим доступу : <http://bukhgalter.com.ua/articles/details/369976/>
10. Про пільги підприємствам легкої промисловості : Лист Державної податкової служби України від 07.02.2012 р. № 2329/6/15-1215 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/gna/2774-2329.html>

References:

1. Mazaraki, A., Mel'nyk, T., Izovit, V. (2011). Light industry in Ukraine: state, problems of export and import of goods. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu [The Herald of Kyiv National University of Trade and Economics]*, vol. 3, pp. 5–23 (in Ukr.).
2. Butusov, Yu. (2011). Heavy "roof" of "light" business. Available at: http://gazeta.dt.ua/POLITICS/potuzhniy_dah_legkogo_biznesu_.html (Accessed 25 May 2014) (in Ukr).
3. Plotnichenko, I.B. (2012). Current State and Prospects of Development of the Garment Industry of Ukraine. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politehnika» [The Herald of Lviv Polytechnic National University]*, vol. 739, pp. 109–114 (in Ukr).
4. *The Tax Code of Ukraine*. Available at: http://minrd.gov.ua/nk/rozdil-xx--perehidni-polojen (Accessed 25 May 2014) (in Ukr).
5. Introduction to WTO. Anti-dumping, subsidies, safeguards: contingencies, etc. Available at: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm8_e.htm#subsidies (Accessed 25 May 2014).
6. Ukrainian Association of Light Industry Enterprises (2012). *Light industry day – holiday or funeral?* Available at: http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiii/2012/pres-konferencija_ukrlegpromu.html (Accessed 25 May 2014) (in Ukr.).
7. Real-vin newsportal (2013). *Azarov wears our costumes, we buy new machines, advertise in the "Odnoklassniki", but China and second-hand kill everything*. Available at: <http://real-vin.com/2013-04-23-19-50-11-3> (Accessed 25 May 2014) (in Russ.).
8. Golovin, V. (2013). Economic zone. *Forbes Ukraina [Forbes Ukraine]*, vol. 2(24), 130 p.
9. Detsyura, S. (2012). Tolling operations in Ukraine: organizational issues. *Bukhgalters'kyj tyzhden' [Accounting week]*, vol. 45, 05.11.
10. *On the benefits of light industry enterprises*, Letter of the State Tax Service of Ukraine from 07.02.2012 р. № 2329/6 / 15-1215. Available at: <http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/gna/2774-2329.html>