

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕКСТИЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ЗАКАЗ

Е.А.ЮХИНА, В.В.ГРИШКИН

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н.Косыгина)

Важнейшим условием успешной работы текстильного предприятия является обеспечение производства заказами потребителей. Рассмотрим сущность производства на заказ. Для любого предприятия возможны две крайние модели производства продукции: производство на склад и производство на заказ. При этом соотношение производства на склад и производства на заказ может изменяться в зависимости от ситуации на рынке товаров. При производстве на склад продукция либо отгружается, либо не отгружается покупателям. В последнем случае образуются "мертвые" запасы (неликвиды). При производстве на заказ продукция отгружается потребителю, заказавшему и оплатившему ее. Риск образования мертвых запасов снижается в этом случае до минимума.

Работа на склад или на неизвестный и свободный рынок способствует увеличению непрерывности применения наемного труда капиталом, в то время как работа на заказ непосредственного потребителя сохраняет возможность перерывов процесса труда в промежутках между поступающими заказами. Этим определяется сложность управления эффективностью производства на заказ.

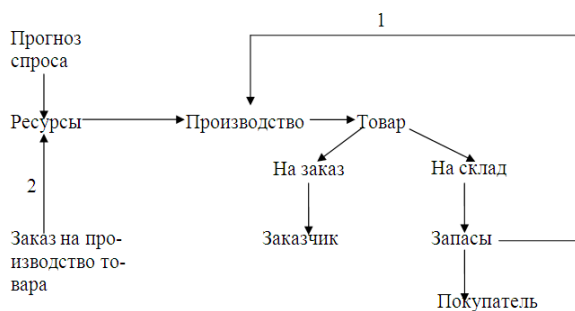


Рис. 1

На рис. 1 представлена схема циклов производства товара на склад и производ-

ства на заказ (1 – сигнал на возобновление производства – уменьшение заказов, 2 – сигнал на производство – получение и оплата заказа).

Из рисунка видно, что началом производства новой продукции на склад является прогнозирование спроса. Это прогнозирование может быть выполнено маркетологами предприятия, либо заказано и проведено специализированными фирмами. Таким образом, предприятие на свой страх и риск начинает производство новой, либо номенклатурной продукции. Продукция отгружается со склада при поступлении заказов на поставку. Сигналом к началу нового цикла производства на склад является снижение запасов на складе до гарантийного запаса. В течение производственного цикла предприятию необходимо поддерживать определенный уровень складских запасов. Риск появления мертвых запасов максимален.

При производстве на заказ сигналом к началу производства является поступление заказа, которое оформляется договором либо на разработку, если заказываемый товар отсутствует в ассортименте предприятия, либо на производство и поставку, если товар является номенклатурным. Запасы готового товара при этом минимальны.



Рис. 2

При решении задачи повышения эффективности производства на заказ возможны следующие ситуации (рис. 2), которые требуют различного подхода к условиям принятия решения о размещении заказа.

1. Когда, принимая новый заказ, требуется исправить ситуацию, которая стала хуже (задача на исправление).

2. Когда требуется улучшить существующую ситуацию (задача на совершенствование).

3. Когда требуется создать совершенно новую ситуацию (задача на создание).

Суть задачи на исправление связана с тем, что при почти тех же ресурсах в прошлом результаты деятельности предприятия были более удовлетворительными, чем на момент получения новых заказов. Поэтому для решения задачи на исправление при принятии нового заказа требуется обратное прослеживание произошедших отклонений, нахождение и исправление вызвавших их причин. При этом решается задача сохранения достигнутого в прошлом уровня продуктивности при выполнении нового заказа. При решении этой задачи следует определить критическую величину заказов, при которой требуется найти "заказозамещение" с целью сохранения безубыточности производства, а затем рассчитать стоимость "заказозамещения". Под "заказозамещением" будем понимать замену одного заказа другим, предполагающим использование уже имеющегося оборудования. При этом возможны следующие ситуации:

– заказозамещение в связи со снижением выгоды предыдущих заказов;

– заказозамещение в связи с изменением числа или размера имеющихся заказов;

– заказозамещение в связи с увеличением производства продукции на склад (например, переход на выполнение заказов на поставку вместо выполнения заказов на производство и др.);

– заказозамещение по виду заказа или по виду товара (например, переход на выполнение заказов на поставку нового това-

ра вместо выполнения заказов на поставку номенклатурного товара и т.д.).

При заказозамещении важно сохранить равновыгодные условия для производителя. Под равновыгодностью заказов будем понимать получение дохода при выполнении нового заказа не меньшего, чем при выполнении предыдущего заказа. Однако в условиях экономического кризиса возможны случаи, когда условием принятия заказа может являться не равновыгодность, а безубыточность производства на заказ.

Суть задачи на совершенствование производства на заказ чаще всего связана с увеличением продуктивности нового заказа по сравнению с предыдущими заказами. Это требует разработки оптимальных моделей (моделирования) производства на заказ и применения улучшенных методов.

Суть задачи на создание заключается в том, что предприятие имеет минимум исходной информации в виде не совсем ясного желания заказчика получить новый вид товара. При этом часто такое желание сопровождается несколькими интересными идеями. С такими задачами часто обращаются преуспевающие фирмы-заказчики, которые желают увеличить свою долю на рынке путем введения инноваций. Заказы такого характера направлены на создание нового вида товара.

Для повышения эффективности управления производством на заказ необходимо при приеме заказов осуществлять следующие действия.

1. Определять точку безубыточности предприятия.

2. Определять оптимальное для данного предприятия соотношение производства на заказ и производства на склад (по величине экономии затрат при заданной величине заказов).

3. Определять оптимальную структуру ассортимента тканей.

4. Определять оптимальную производственную программу (используя экономико-математические модели).

5. Определять эффективность выполнения заказов.

## ВЫВОДЫ

1. Введено и рассмотрено понятие "заказозамещение" при различных условиях выполнения заказов.

2. Разработана последовательность действий по повышению эффективности управления производством на заказ.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 24.04.09.

---