

УДК 658(075)

## ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА ЗАКАЗ

*А.С. ЮХИН, О.С. ОЛЕНЕВА*

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

E-mail: office@msta.ac.ru

*Показано, что в современных условиях при планировании производства на заказ необходимо сочетание различных подходов к планированию, в зависимости от видов заказов.*

*It is shown that in modern conditions at the production planning to order the combination of various approaches to the planning is necessary, depending on kinds of orders.*

**Ключевые слова:** производство на заказ, планирование on-line, гибкие технологии и схемы производства товаров малыми партиями.

В последние годы отмечена тенденция к сокращению сферы массового и крупно-серийного производства. Производители изделий получают все больше заказов на

производство небольших партий изделий. Это свойственно и современному текстильному производству, где со стороны покупателей все чаще выдвигается требо-

вание – удовлетворить потребность в различных тканях за минимально короткий срок с высокой степенью гарантий.

В отечественной экономической литературе еще пять лет назад практически отсутствовала тематика производства на заказ. В последние годы интерес к этой теме значительно возрос. Наиболее полно производство на заказ рассмотрено для машиностроительного производства.

Однако до сих пор нет единого определения понятия производства на заказ и анализа его отличительных особенностей, которые нужно учитывать при планировании текстильного производства на заказ.

В работе [1] предложено разделять понятия "массовое производство стандартных товаров" и "массовое производство товаров на заказ". На наш взгляд, это всего лишь крайние модели производства, не существующие в чистом виде. В реальности любое предприятие выпускает и стандартные товары, и товары на заказ. Кроме того, производство стандартных товаров также должно соответствовать спросу на рынке.

Основные концептуальные принципы массового производства на заказ сформулированы в [1].

1. Массовое производство на заказ основано на том, что покупатель непосредственно инициирует производство необходимого ему товара. Из просто потребителя он становится заказчиком.

2. Массовое производство на заказ непосредственно объединяет производство и потребление в единый процесс. Отпадает необходимость в многосвязной системе дистрибуции товаров и формировании товарных запасов, сокращаются логистические издержки и потери.

3. Массовое производство на заказ становится элементом глобального рынка, международной логистики и маркетинга. Сложность логистического и маркетингового обеспечения движения заказов, товаров и платежей при этом возрастает.

Произошел переход от составления прогноза спроса к использованию информации, содержащейся в прямых заказах потребителей, который повлек за собой

переход от политики увеличения общего объема сделок к увеличению их относительной ценности.

В работе [2] предложено различать заказы на поставку, заказы на производство и заказы на разработку. Эта классификация удобна для выбора метода планирования: традиционного либо на основе логистического подхода. Задача, на наш взгляд, заключается в выделении каждой группы заказов и планировании выполнения заказов с учетом их особенностей.

Наиболее полно рассмотрен механизм производства на заказ в [3]. Производство на заказ или отложенное производство – это концепция управления компанией, которая нацелена на откладывание ресурсосберегающей деятельности (закупки, производство, доставка и др.) до тех пор, пока не получен конкретный заказ.

Метод производства на заказ предусматривает, что ассортимент и количество производимой продукции диктуются напрямую потребителем, которому продукция доставляется со склада предприятия. Для заказчика сигналом к началу производства того или иного изделия будет уменьшение этих изделий на складе в связи с их продажей. Для предприятия-поставщика сигналом к началу производства может являться либо уменьшение указанных изделий на своем складе в связи с их отгрузкой постоянным потребителям при долгосрочных регулярных заказах, либо заключение новых договоров на поставку номенклатурных товаров в заданных объемах.

В [4] выполнен сравнительный анализ четырех типов стратегий производства на заказ: производство на склад, сборка на заказ, производство на заказ и разработка на заказ и показано, что существующие алгоритмы планирования производства, реализованные в автоматизированных системах, не всегда могут быть использованы в условиях производства на заказ.

В работе [5] под заказом предлагается понимать согласованную систему взаимодействия в звене потребитель – производитель, основанную на установлении параметров реализации заказа, а также его тех-

нологических, экономических, временных, социальных, экологических и иных необходимых значений. Производитель, работающий в системе "позаказного" взаимодействия с потребителями, должен уметь организовывать эффективные системы планирования, контроля и стимулирования работ в разрезе каждого конкретного заказа, не отрицая необходимости планирования, контроля и стимулирования общих результатов деятельности предприятия.

Анализ исследований, проведенных в России в последние годы, позволил выделить следующие особенности производства на заказ в современных условиях.

Во-первых, при производстве на заказ товары должны предоставляться заказчикам по цене серийных, стандартных, готовых изделий, поэтому уже на стадии оформления заказа следует определять цену товара на основе цен номенклатурных товаров, выпускаемых предприятием. Исходя из этого целесообразно определять условия заказозамещения.

Во-вторых, при производстве на заказ возникают проблемы оптимизации размещения индивидуальных заказов на многоассортиментных предприятиях.

В-третьих, при производстве на заказ целый ряд мировых промышленных компаний отказались от построения традиционных структур по товарам и перешли к специализации коммерческих служб по клиентскому принципу.

В-четвертых, при производстве на заказ должны использоваться гибкие технологии и схемы производства товаров малыми партиями.

Вышеуказанные особенности требуют совершенствования всей системы организации разработки, производства и продажи товаров в условиях выполнения заказов в соответствии с требованиями отдельных покупателей.

Особенности производства на заказ привели к изменению подходов к планированию. Если при массовом производстве стандартных товаров планирование осуществлялось на годовой цикл, при индивидуальном производстве товаров на заказ применялось оперативное-календарное

планирование, то при массовом производстве на заказ планирование должно осуществляться в режиме он-лайн. При производстве различных видов заказов требуется различное сочетание указанных подходов к планированию.

## ВЫВОДЫ

1. Выявлены особенности производства на заказ в современных условиях.

2. При планировании производства на заказ необходимо сочетание различных подходов к планированию в зависимости от видов заказов (заказы на поставку, заказы на производство и заказы на разработку).

3. При планировании необходимо учитывать следующие особенности производства на заказ: на стадии оформления заказа следует определять цену товара на основе цен серийных, стандартных товаров, выпускаемых предприятием; осуществлять оптимизацию размещения индивидуальных заказов на многоассортиментных предприятиях; планировать структуру товарного портфеля по клиентскому принципу; максимально использовать гибкие технологии и схемы производства товаров малыми партиями.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Лычковская И.П., Карнаухов С.Б.* Логистика массового обслуживания на заказ // Российское предпринимательство. – 2005, №11.
2. *Якименко А.А.* Основные технико-экономические показатели для управления заказами // Вестник машиностроения. – 2005, №7.
3. *Чирков М.А.* Заказ как форма взаимосвязи производителя и потребителя: Дис.... канд. экон. наук. – М., 2006.
4. *Косицын Д.П.* Математические методы и модели формирования производственной программы промышленных предприятий с выпуском продукции на заказ: Дис....канд. экон. наук. – Петрозаводск, 2007.
5. *Скрипкин Е.А.* Современные подходы к организации взаимодействия субъектов в промышленном позаказном производстве // Современные аспекты экономики. – №10, 2008.

Рекомендована кафедрой менеджмента и организации производства. Поступила 09.04.10.