

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА
СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ
НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА СУБКОНТРАКТАЦИИ**

Обращено внимание на субконтрактацию (производственную кооперацию) как один из механизмов взаимодействия субъектов крупного и малого предпринимательства. Охарактеризованы ее достоинства и недостатки. Рассмотрены проблемы и перспективы развития субконтрактации в России.

Ключевые слова: субконтрактация, предпринимательство, малые и крупные промышленные предприятия.

V.I. Bunkovskiy

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF COOPERATION
BETWEEN RUSSIAN BUSINESS ENTITIES
ON THE BASIS OF MECHANISM OF SUBCONTRACTING**

The article draws attention to subcontracting (production cooperation) as a mechanism of interaction of large and small business entities, characterizes its advantages and drawbacks, and studies problems and prospects of subcontracting development in Russia.

Keywords: subcontracting, entrepreneurship, small and large industrial enterprises.

В странах с развитой рыночной экономикой важным инструментом повышения конкурентоспособности промышленного производства является развитие взаимодействия малого и крупного предпринимательства с применением механизма субконтрактации (производственной кооперации).

В настоящее время, в связи с развитием процессов глобализации и широким внедрением международных стандартов управления качеством, наблюдается отход от классической «иерархической» схемы построения субконтрактных отношений и переход к многомерной матричной модели, обеспечивающей относительно кратковременные субконтрактные отношения в рамках отдельных проектов.

Основными преимуществами, которые экономика получает, опираясь на субконтрактацию, являются:

1. Большая гибкость и быстрая адаптация к изменению спроса. Если есть возможность использовать механизм субконтрактации, адаптация к изменениям на рынке происходит легче, чем в случае прямых и полных инвестиций одной компании или предпринимателя.

2. Оптимизация производственного процесса. Во многих случаях предприятия с вертикальной интеграцией не оптимально используют производственные мощности в определенных точках производственного цикла. Разделение одного и того же процесса между различными специализированными предприятиями, пользующимися финансовой, управленческой и оперативной самостоятельностью, заставляет каждое из них бороться за полное использование своих ресурсов.

3. Территориальная диффузия для экономических систем, опирающихся на субконтрактацию. Типичным является диффузионный процесс по типу «нефтяного пятна», т.е. территориального распространения экономической активности, а не сосредоточение ее в определенном пункте. Диффузия по типу «нефтяного пятна» способствует более быстрому развитию предпринимательства, инноваций, что обеспечивает рост благосостояния и лучший социальный баланс и стабильность.

4. Механизм субконтрактации является важнейшим элементом функционирования промышленных кластеров.

На уровне предприятия можно рассмотреть процесс субконтрактации с двух сторон. Основным преимуществом применения субконтрактации для контрактора является возможность сконцентрировать усилия и ресурсы на стратегических направлениях своей деятельности. Это резко сокращает сроки постановки на производство новых изделий, облегчает процесс их сертификации, повышает производительность труда и конкурентоспособность предприятий, сокращает запасы комплектующих на складах и ускоряет оборачиваемость средств при производстве. Малые и средние предприятия — субконтракторы, как правило, имеют более низкие издержки производства за счет более низкой оплаты труда работников, чем в крупных компаниях, и более высокой организационной и управленческой эффективности за счет меньших размеров и простоты структуры управления. Кроме того, малые предприятия, как правило, обладают высоким уровнем мобильности в переналадке оборудования за счет широкого применения гибко специализированных производственных систем.

Организация закупок комплектующих на конкурентной (тендерной) основе позволяет добиться значительного снижения цен по каждой позиции, и, как следствие, ведет к снижению себестоимости готовой продукции. Производство деталей и комплектующих другими предприятиями на основе субконтрактации позволяет крупному предприятию — контрактору выстроить более действенную и эффективную организационную структуру, экономит административный ресурс.

По результатам исследования, проведенного в Японии, важнейшими результатами перехода на субконтрактную схему организации производства для крупных предприятий признаются (% от числа опрошенных экспертов):

- снижение цен (36%);
- высокое качество (28%);
- доступ к новейшим технологиям (22%);
- своевременность поставок (14%).

В то же время, использование в организации производства значительного количества самостоятельных предприятий повышает риски, связанные с несоблюдением графика поставок и/или требуемого уровня качества, а также с несанкционированным использованием передаваемых субконтракторам «ноу-хау». Кроме того, при применении субконтрактной схемы организации производства у контрактора возрастают транзакционные издержки, связанные с внедрением и поддержанием системных отношений с субконтракторами. Тем не менее, активное развитие субконтрактных отношений свидетельствует о том, что положительные аспекты субконтрактных отношений в целом превышают отрицательные.

Одновременно с этим, рынок субконтрактации имеет тенденцию к олигопсонии: в каждой отрасли или регионе существует относительно небольшое количество контракторов, способных размещать достаточно

большие объемы заказов на долгосрочной основе. Требования, предъявляемые такими предприятиями к субконтракторам, традиционно высоки. У всех крупных контракторов существуют собственные критерии — в некоторых случаях тщательно разработанные методики отбора субконтракторов, что позволяет им добиваться необходимого качества поставляемой продукции и выполняемых операций. Крупные контракторы, как правило, настаивают на профессиональной переподготовке персонала предприятий — субконтракторов, производят собственный аудит системы менеджмента качества.

Для того чтобы выполнить субконтрактные обязательства, субконтрактору может потребоваться специальная технология или оборудование, которые должен будет предоставить контрактор. Контрактор, как правило, имеет право ограничить использование этих объектов субконтрактором только целями реализации соответствующего контракта, т.е. в международной практике выделены специфические условия субконтрактных отношений, ограничивающие свободу действий субконтрактора по отношению к третьим лицам, но при этом не подпадающие под действие антимонопольного законодательства.

Кроме того, крупные контракторы, используя свое положение на рынке, зачастую проводят по отношению к субконтракторам довольно жесткую политику. При этом применяется не только давление по ценовому фактору, но и навязывание достаточно непростых условий контракта, например: в договоре на поставку продукции (выполнение производственной операции) указывается фиксированная стоимость за единицу (участие субконтрактора в прибылях не предусматривается). Но при этом, по условиям заключенного договора оплата поставляемого товара (произведенных работ) осуществляется поэтапно: по факту приемки контрактор оплачивает субконтрактору некоторую часть от общей суммы сделки (зачастую не более 30%), а остальная часть суммы выплачивается только по факту реализации конечной продукции. Таким образом, оплата выполненных работ осуществляется в зависимости от результата продаж и предприятие — субконтрактор попадает в жесткую зависимость от качества работы маркетинговых и других подразделений контрактора. Возникает вопрос контроля добросовестности соблюдения контрактором условий договора: при больших объемах продаж, разветвленной дилерской сети и наличии у контрактора альтернативных поставщиков достаточно сложно отследить ход реализации партии конечной продукции, снабженной поставленными комплектующими. Это утверждение не распространяется на крупные автосборочные предприятия, которые чрезвычайно заинтересованы в идентификации принадлежности партий поставляемых комплектующих конкретными субподрядчиками и ведут строгий учет.

В некоторых случаях условием работы с крупным контрактором является совместная разработка и реализация среднесрочного (обычно — три года) плана снижения издержек по всем пунктам калькуляции. Это условие, как правило, признается не противоречащим антимонопольному законодательству, и обосновано спецификой долговременных субконтрактных отношений.

В то же время, несмотря на очевидное превосходство контрактора в переговорном процессе, большинство малых и средних предприятий не воспринимают оказываемое на них давление, как нечто противоестественное. Давление со стороны крупного контрактора обычно обосновано возрастающими требованиями к качеству продукции и, за исключением крайних проявлений, имеет много положительных аспектов.

На территории Российской Федерации субконтрактные отношения до сих пор не достигли необходимого уровня развития ни в количественном, ни в качественном отношении. В то же время, интерес, проявляемый руководителями российских промышленных предприятий (как малых, так и крупных) к применению механизма субконтрактации говорит о том, что субконтрактные отношения в России имеют значительный потенциал развития и должны стать важным элементом строящейся модели российской промышленности. Международный опыт свидетельствует: необходимым условием развития субконтрактации является наличие в регионах организаций инфраструктуры — центров субконтрактации. В настоящее время на территории РФ проводятся работы по формированию системы центров субконтрактации.

Первый Межрегиональный центр субконтрактации создан Московским фондом поддержки малого предпринимательства при финансовой поддержке ООН по промышленному развитию (ЮНИДО) и Фонда «Евразия». В настоящее время созданы филиалы и партнерские организации данного центра в 20 регионах РФ. Их задача — помочь малым и крупным предприятиям в получении и исполнении заказов на производство товаров или услуг, внедрение кластерных технологий в организацию производства. Все центры работают через единую информационную сеть в Интернет.

Развитие субконтрактных отношений требует специализированной инфраструктурной поддержки. На территории Российской Федерации в настоящее время такая работа ведется на двух основных уровнях. На общероссийском уровне стоят задачи разработки стратегических мер, направленных на развитие субконтрактных отношений, выработка единых стандартов работы, формирование единого информационного пространства, поддержка межрегиональных информационных обменов. Эти задачи в настоящее время решаются силами общероссийской организации — НП «Национальное партнерство развития субконтрактации». На региональном уровне деятельность по развитию субконтрактации более конкретна; в первую очередь, она осуществляется региональными центрами субконтрактации.

Региональный Центр субконтрактации: инфраструктурная организация, способствующая развитию предпринимательства в промышленности. Основное направление деятельности центра субконтрактации — развитие кооперационных связей промышленных предприятий (малых, средних и крупных) на региональном (Субъект Федерации) и межрегиональном уровне (в рамках Национального Партнерства Развития субконтрактации).

По данным Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства Российской Федерации, проходящие через Центр субконтракты распределяются следующим образом:

- обработка металлов давлением, включая обработку со снятием и без снятия стружки — 45,1%;
- литье — 27,4%;
- изготовление инструментов и шаблонов — 9,4%;
- обработка пластмасс — 3,3%;
- обработка резины — 2,3%;
- электроника — 4,2%;
- иное — 8,3%.

По данным проведенного в Российской Федерации исследования, свыше 80% крупных предприятий — подрядчиков указали в качестве

постоянно используемого источника информации при поиске партнеров по субконтрактации личные связи, рекомендации коллег.

Руководство практически всех заводов в настоящее время признает необходимость проведения реструктуризации своих предприятий. Ситуация осложняется тем, что это потребует коренного разукрупнения производств на основе создания самостоятельных бизнес-единиц, привлечения менеджеров новой, рыночной формации, значительных затрат денежных средств и времени.

При анализе практического опыта субконтрактации в России выявляется ряд проблем.

Основная из них — непостоянство заказчиков. Причина этой проблемы в основном в следующем: российские субподрядчики, даже если поставляют конкурентоспособную продукцию по приемлемым ценам, не могут осуществлять инвестиции в проект, т.е. поставлять продукцию бесплатно, а потом, в течение ряда лет, ждать, пока произойдет возврат вложенных средств. Поэтому они сильно проигрывают по сравнению с иностранными фирмами, которые при прочих равных условиях обладают возможностью инвестирования.

Другой серьезной проблемой, требующей решения на пути развития субконтрактации, на предприятиях России считают недостаток у промышленных предприятий информации друг о друге.

Таким образом, в настоящее время актуальным является вопрос о создании региональной системы контрактного производства для предприятий России.

Необходимость проведения реструктуризации крупных предприятий, а также повышение платежеспособного спроса на комплектующие, являются необходимой основой для развития субконтрактации и активного участия в ней малых промышленных предприятий.

Тем не менее, малые предприятия сталкиваются со значительным количеством препятствий, ограничивающих их участие в субконтрактации, среди которых:

1. Малые промышленные предприятия испытывают выраженный недостаток оборотных средств, что делает их в значительной степени зависимыми от условий, диктуемых контрактором. В большинстве случаев им требуется хотя бы частичная предоплата заказываемой продукции.

2. Малые промышленные предприятия в совершенно недостаточной степени располагают средствами для обновления изношенного парка оборудования.

3. Малые предприятия в большинстве своем не располагают необходимыми средствами для оплаты повышения квалификации персонала.

4. Малые промышленные предприятия в недостаточной степени располагают возможностями доступа к информации о текущих заказах, требованиях заказчиков к уровню менеджмента и качества (все опрошенные предприятия отметили свою заинтересованность в получении такой информации).

5. Малые предприятия в большинстве своем не располагают подготовленным персоналом для организации маркетинга субконтрактной продукции, необходимыми средствами для оплаты маркетинговых (промоутиговых) мероприятий, в том числе наиболее эффективных, таких, как участие в выставках, ярмарках.

6. Малые промышленные предприятия в подавляющем большинстве не располагают возможностями (программно-аппаратное обеспечение, обученный персонал) для проведения проектных работ на уровне,

необходимом для потенциальных заказчиков, включая оперативную обработку поступающих в электронных форматах CAD/CAM чертежей заказываемой продукции.

7. Крайне малое количество малых промышленных предприятий в состоянии провести и оплатить мероприятия по подготовке к сертификации систем управления качеством в соответствии со стандартом ИСО 9000, что является практически необходимым условием участия в международной субконтрактации.

8. Руководители предприятий в ряде случаев недостаточно серьезно относятся к вопросу дополнительной загрузки производственных мощностей субконтрактными заказами. В том числе отмечают такие негативные моменты, как:

- затягивание переписки по вопросам согласования заказа на недопустимые сроки;

- безответственное отношение к уже полученным заказам (свыше 14% предприятий-контракторов отмечают в качестве причины, приведшей к срыву заказа, несоблюдение субконтрактором согласованной в договоре технологии, использование непредусмотренных договором материалов и т.д.). Тем временем, участие в субконтрактации требует ответственного отношения на всех этапах.

9. Руководители малых предприятий зачастую стремятся сохранить информацию о своем предприятии как можно более закрытой (из соображений безопасности бизнеса), что препятствует получению заказов от крупных (в особенности зарубежных) заказчиков; предоставляют недостоверную информацию (преувеличение возможностей предприятия), что ведет к срыву выполнения заказа.

Итак, применение субконтрактации предоставляет определенные преимущества для ее участников: для крупных предприятий позволяет сокращать непроизводительные издержки и концентрировать ресурсы на внедрении новых технологий, обновлении модельного ряда и техническом перевооружении, для малых предприятий — обеспечить возможность доступа к необходимым ресурсам (производственные площади, оборудование) и долгосрочным заказам крупных предприятий, повысить свой уровень специализации и технологического развития.

Международный опыт в сфере производственной кооперации (субконтрактации) свидетельствует о том, что данный механизм является перспективным и действенным инструментом повышения эффективности промышленного производства и обеспечения экономического роста не только в экономически развитых странах, но и в странах с переходной экономикой.

Информация об авторе

Буньковский Владимир Иосифович — доктор экономических наук, профессор, директор Ангарского филиала Сибирской академии права, экономики и управления, г. Ангарск, e-mail: bunker59@mail.ru.

Author

Bunkovskiy Vladimir Iosifovich — Doctor of Economics, Professor, Director of Angarsk Branch of Siberian Academy of Law, Economy and Management, Angarsk, e-mail: bunker59@mail.ru.