



ЕВРАЗИЙСКАЯ
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
КОМИССИЯ

Департамент промышленной политики ЕЭК
Отдел промышленной политики, межгосударственных
программ и проектов

Анализ
мирового опыта развития и создания сетей
промышленной кооперации и субконтрактации
(отчет)

август, 2016 г.

Оглавление

Основные определения	3
История вопроса	4
Международная классификация форм субконтрактных отношений	15
Классификация по характеру отношений	16
Классификация на основе учета особых отношений, возникающих между контрактором и субконтрактором.....	17
Классификация по периодичности отношений:	19
Международные модели промышленной субконтрактации	20
Актуальные тенденции субконтрактной деятельности	29
Организационное обеспечение развития субконтрактной деятельности малого и среднего бизнеса	35
Рынок субконтрактации государств-членов ЕАЭС.....	37
Республика Беларусь	37
Республика Казахстан	39
Российская Федерация	41
Субконтрактация в Республике Армения и Кыргызской Республике	43
Выводы	44

Основные определения

В международной практике применяются различные определения процесса субконтрактных отношений ("Subcontracting", сходный японский термин "shitauke"), наиболее адекватным из которых может быть признано определение RIOST (Европейская ассоциация организаций, специализирующихся на развитии субконтрактации):

а) субконтрактация (субконтрактинг) – одна из форм производственного (промышленного) аутсорсинга, применяемая промышленными предприятиями для оптимизации производственных процессов, посредством размещения промышленным предприятием (контрактором) на другом предприятии (субконтрактор) заказа на разработку или изготовление некоторой продукции, или на выполнение технологических процессов в соответствии с требованиями заказчика, позволяющее компании-контрактору выстроить более действенную и эффективную организационную структуру производства. В некоторых случаях контрактор предоставляет субконтрактору необходимое для выполнения задания сырье и/или оборудование (но не обязательно).

б) аутсёрсинг – передача организацией (промышленным предприятием), на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

В некоторых определениях подчеркивается долговременный характер субконтрактных отношений, а также то, что в роли субконтрактора выступает именно малое или среднее предприятие.

Здесь и далее по тексту: субконтрактация и субконтрактинг – равнозначные формы термина "subcontracting".

Основные участники процесса субконтрактации:

Контрактор – головное (как правило, сборочное) предприятие с минимально необходимыми собственными производственными мощностями. Производственный процесс предприятия-контрактора предусматривает передачу юридически самостоятельным организациям части работ, выполняемых для реализации третьим

лицам и использование производственного потенциала субконтракторов, поставляющих комплектующие, выполняющих по заказу работы, некоторые виды специализированных НИОКР, предоставляющих услуги.

Как правило, предприятия-контракторы сохраняют за собой такие важнейшие элементы производственного цикла, как НИОКР, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, окраска, наладка, упаковка и лишь отдельные производства, наиболее выгодные и/или несущие в себе ключевые "ноу-хау".

Субконтрактор – предприятие, поставляющее по заказу контрактора необходимые комплектующие, выполняющее работы и т.д., то есть самостоятельное юридическое лицо, выполняющее в соответствии с распоряжениями контрактора и под его контролем часть работы, предназначенной для реализации третьим лицам (потребителям). В международной практике, как правило, рассматривается основной вариант, когда субконтрактор представляет собой малое или среднее узкоспециализированное предприятие (МСП).

История вопроса

В международной практике развитие субконтрактных отношений – тенденция, сложившаяся в последние несколько десятилетий как в развитых, так и в развивающихся странах.

Международный рынок промышленной субконтракции показывает, что данная форма промышленного сотрудничества (взаимодействия) между крупными предприятиями и мелкими производителями, широко используемая в развитых индустриальных странах, позволила достичь им высокой эффективности и конкурентоспособности промышленного производства.

О целесообразности использования такого способа промышленной кооперации свидетельствуют показатели глобального товарооборота в области субконтракции, которые в 2012 году составили 1,7 триллиона долларов США, а ежегодные средние темпы роста рынка субконтракции составили 15%, что намного выше мировых объемов промышленного производства.

В настоящее время доля фирм-субконтракторов в стоимости готовых изделий обрабатывающей промышленности развитых промышленных стран колеблется в интервале от 1/4 до 1/3, а в производстве электронной техники, дорожно-строительного оборудования, самолетов и ряда других видов продукции достигает 50-70%. Свыше 40% торговли машиностроительной продукцией ведущих промышленных стран приходится на поставки комплектующих изделий по линии производственной кооперации.

Начало использования субконтрактации как инструмента повышения эффективности промышленного производства относится к 60-м годам прошлого века. Промышленные гиганты того времени, ориентированные на выпуск массовой продукции и концентрировавшие у себя процессы разработки, проектирования, подготовки производства и изготовления конечных продуктов, несли существенные издержки на содержание непрофильных и вспомогательных производств. В результате реакция на изменение рыночного спроса была достаточно низкой, а процесс освоения и массового выпуска нового продукта занимал много времени. Как следствие, наблюдался рост издержек производства и увеличение запасов нереализованной продукции.

Начиная с 60-х годов, в основу организации производства стали внедряться два главных принципа: “Just in time”, который имел целью сокращение издержек производства, рост качества продукции, сокращение сроков производства и производственных запасов, и «TQM (Total Quality Management)» – непрерывное управление качеством продукции.

Эти принципы составили фундамент новых производственных отношений, которые получили развитие первоначально в Японии, а в последующие десятилетия – в США и в Европе. Суть этих отношений – в налаживании кооперационного сотрудничества между малыми, средними и крупными предприятиями, позволяющего их участникам достичь высокой эффективности производства благодаря разделению труда, специализации, рациональному использованию имеющихся производственно-технологических мощностей и оптимизации использования всех видов ресурсов.

Крупные предприятия-контракторы, оставляя за собой такие важнейшие элементы производственного цикла, как конструкторские разработки, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, постепенно передавали производство деталей, комплектующих или узлов, необходимых для производства конечного продукта, юридически самостоятельным специализированным предприятиям, как правило, малым или средним.

Указанная модель организации производства получила быстрое распространение и явилась одним из существенных факторов высоких темпов экономического развития как в развитых индустриальных странах (Япония, США, ЕС), так и в развивающихся (Бразилия, Индия, Китай, Мексика, Турция и др.).

Несмотря на то, что общий принцип субконтрактации применим ко всем секторам промышленности, в настоящее время в некоторых секторах субконтрактация в ЕС используется более широко, чем в других.

Согласно международной практике наибольшее распространение субконтрактация получила в машиностроении, в таких секторах, как автомобилестроение, производство оборудования для железнодорожного транспорта, станкостроение, а также в радиоэлектронной и электротехнической промышленности. Кроме того, в настоящее время субконтрактные отношения получили развитие в легкой промышленности (производство обуви, швейных изделий и т.п.).

Это особенно верно в отношении металлообработки, обработки пластмасс и электронной промышленности, где на долю субконтракторов приходится 88,26% от общего объема производства. Так, совокупная стоимость мирового рынка субконтрактов в электронной промышленности составляла в 2001 году 70 млрд. долларов и демонстрирует ежегодный темп роста 15-20%. Наибольшее значение имеют субконтрактные отношения для автомобилестроения. Из приблизительно 10 000 частей и деталей, из которых состоит автомобиль, 9 980 (до 80% создаваемой стоимости) производятся субконтракторами.

Применение субконтрактации в этих секторах промышленности ЕС и Японии настолько широко, а его направления настолько разнообразны, что можно говорить о возникновении своего рода "подсекторов", каждый из которых особенно важен для удовлетворения производственных потребностей, например:

общее машиностроение (широкий диапазон разнообразных сложных технологий);

литье (сталь, чугун, цветные металлы, нержавеющие материалы, и т.д.), где обработка каждого типа материалов осуществляется самыми разными способами с применением множества технологических процессов;

ковка, штамповка, штамповка на падающем молоте;

изготовление котельного оборудования, обработка листового металла, слесарные работы, механизированная сварка;

резка, глубокая вытяжка;

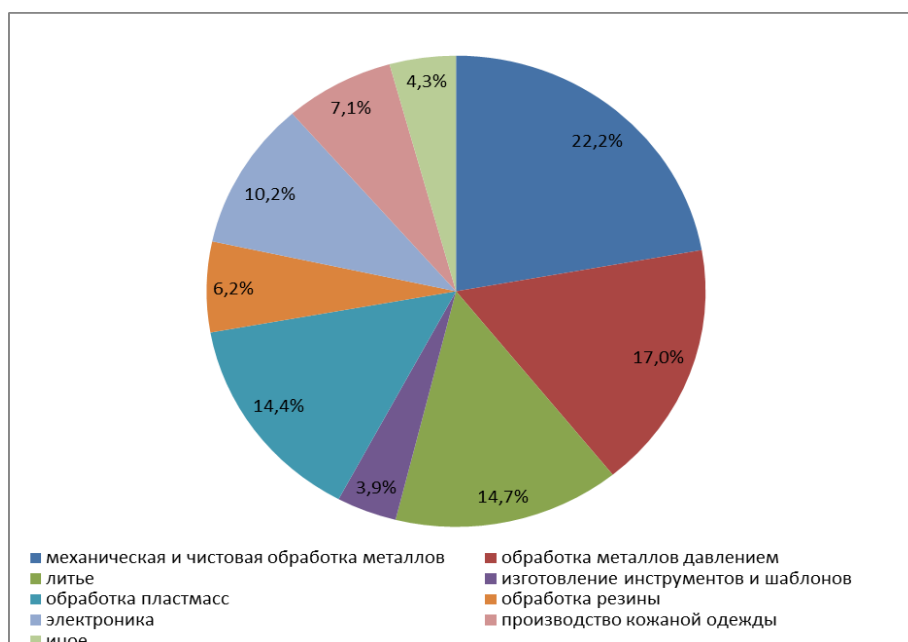
обработка поверхностей, термообработка;

новые технологии и технологические процессы, композитные материалы,

изготовление промышленного электрического и электронного оборудования.

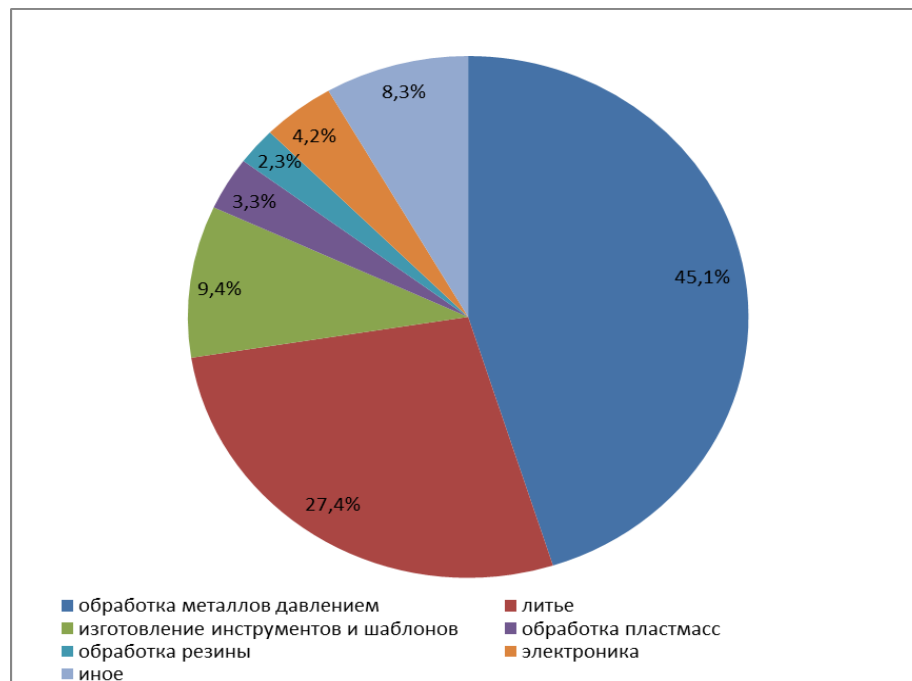
Так, согласно результатам исследования, проведенного Ассамблеей торгово-промышленных палат Франции, промышленная субконтрактация в основном применяется в следующих секторах французской промышленности:

Распределение субконтрактации по секторам промышленности во Франции



Для сравнения: по данным российского Межрегионального Центра промышленной субконтракции и партнерства (МЦС), прошедшие через Центр субконтракты распределялись следующим образом:

Распределение субконтракции по секторам промышленности в РФ



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

- большая гибкость и быстрая адаптация к изменению спроса (если есть возможность использовать механизм субконтракции, адаптация к изменениям на рынке происходит легче, чем в случае прямых и полных инвестиций одной компании или предпринимателя);

- оптимизация производственного процесса (во многих случаях предприятия с вертикальной интеграцией страдают от неоптимального использования производственных мощностей 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);

- территориальная диффузия для экономических систем, опирающихся на субконтрактацию (типичным является диффузионный процесс по типу "нефтяного пятна", то есть территориального распространения экономической активности, а не сосредоточение ее в определенном пункте. Диффузия по типу "нефтяного пятна" способствует более быстрому и плавному распространению духа предпринимательства, новых культурных ценностей, инноваций и благосостояния, что обеспечивает лучший социальный баланс и стабильность);

- механизм субконтрактации является важнейшим элементом функционирования промышленных кластеров.

На уровне предприятия можно рассмотреть процесс субконтрактации с двух сторон.

Основным преимуществом субконтрактации для подрядчика является достигаемая 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 в производстве.

Малые компании-субподрядчики 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.

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-подрядчику 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:

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

В то же время, задействование 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 системы отношений с субконтракторами. Тем не менее, активное развитие субконтрактных отношений свидетельствует о том, что положительные аспекты субконтрактных отношений в целом превышают отрицательные.

Наибольший интерес для предприятий-субконтракторов представляет включение в цепочки снабжения крупного предприятия-контрактора на протяжении всего цикла производства продукта.

Такое сотрудничество становится возможным при работе с крупными предприятиями-контракторами, имеющими массовое и крупносерийное производство.

В этом случае поставки субконтрактной продукции осуществляются партиями в рамках установленного графика поставок.

Узкая специализация при постоянной загрузке обеспечивает предприятиям-производителям комплектующих (субконтракторам) интенсивное использование, быструю амортизацию и обновляемость их оборудования. Малое предприятие-субконтрактор избавляется от необходимости нести значительные расходы на разработку продукции, создание собственной сбытовой сети и т.д.

В ряде случаев субконтракторы получают от контракторов оборудование, технологическую оснастку и приспособления, контрольно-измерительные приборы и аппаратуру, а также помощь в осуществлении стандартизации и контроля качества, необходимые для выполнения заказа. Иногда осуществляются совместные разработки. Субконтрактные отношения в международной практике четко регламентированы и учитывают все аспекты взаимодействия. Так, например, в договоре оговаривается, что чертежи, модели, планы и специальный инструмент, предоставленные субконтрактору контрактором, остаются собственностью последнего и после выполнения заказа, как правило, подлежат возврату. Субконтрактор является пользователем указанных материалов и, таким образом, не несет ответственности за их гибель в результате обстоятельств непреодолимой силы, при условии, что он принял обычные меры к их сохранности и безопасности. Четкая регламентация взаимоотношений ведет к прозрачности и предсказуемости.

Все это предопределяет скачок производительности труда и сменяемости производства у всех предприятий-участников производственной цепочки и коренным образом изменяет организацию производства.

Субконтрактные отношения многообразны и пронизывают весь процесс промышленного производства. На практике выясняется, что каждый участник производственного процесса в той или иной мере является чьим-то субконтрактором, и что сам этот процесс организован в виде пирамиды. В Соединенных Штатах 50-80% субконтракторов в свою очередь выступают в роли контракторов, что можно наблюдать и в российской практике.

В то же время, необходимо отметить некоторые специфические российские особенности: если в международной практике в роли контракторов, как правило, выступают крупные предприятия - носители брендов, а в качестве субконтракторов рассматриваются малые и средние специализированные предприятия, то в Российской Федерации в настоящее время ситуация не столь однозначна. Малые и средние предприятия зачастую выступают в роли контракторов и организуют собственное производство, не вкладывая средства в приобретение оборудования и аренду значительных площадей. Взамен используются временно

свободные мощности и технологии крупных предприятий на договорной основе. Более половины субконтрактов, успешно реализованных в 2002-2003 гг. при содействии Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства, – заказы именно малых и средних предприятий.

Рынок субконтрактации имеет тенденцию к олигопсонии: в каждой отрасли существует относительно небольшое количество крупных контракторов (автосборочные предприятия, производители бытовой техники), способных размещать достаточно большие объемы заказов на долгосрочной основе.

Справочно: *Олигопсония в экономике — ситуация на рынке, для которой характерно ограниченное число потребителей и большое число продавцов (производителей).*

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. В международной практике контрактор 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.

Имеется в виду не только ценовой диктат, 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 является справедливым по отношению к крупным автосборочным предприятиям, которые чрезвычайно заинтересованы в прослеживаемости партий поставляемых комплектующих 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, как оправданное спецификой долговременных субконтрактных отношений.

Если крупное предприятие-контрактор располагает на рынке определенной свободой маневра – маркетинговые мероприятия, сбытовая политика, то связанное договором МСП-субконтрактор полностью зависит от требований контрактора.

В некоторых случаях в договорах контрактор требует, чтобы субконтрактор резервировал свободные производственные мощности на случай увеличения

объемов закупки, при необходимости (изменение рыночной ситуации) от субконтрактора, напротив, требуется снижение объемов производства. Подобные отношения позволяют говорить о перерастании в некоторых случаях субконтрактных отношений в партнерские, а в отдельных случаях – о том, что предприятие-субконтрактор, формально являясь самостоятельным юридическим лицом, по сути, становится внешним производством крупного контрактора.

Особенно это характерно для автомобильной промышленности.

В то же время, несмотря на очевидное превосходство контрактора в переговорном процессе, большинство МСП не воспринимают оказываемое на них давление, как нечто противоестественное. Диктат со стороны крупного контрактора обычно обоснован всевозрастающими требованиями к качеству продукции и, за исключением крайних проявлений, имеет много положительных аспектов, которые можно коротко сформулировать следующим образом: работая с контрактором, предприятие "взрослеет", что характерно и для Российских условий.

Организация системы субконтрактных отношений осуществляется, как правило, следующим образом:

- прямые договорные отношения между контрактором и субконтракторами (характерно для производств с малым количеством переделов и относительно невысоким уровнем требований к качеству производимой продукции, примером может служить швейное производство);

- иерархическая (ярусная) структура отношений (контрактор имеет договорные отношения только с ограниченным количеством субконтракторов первого яруса). Субконтракторы первого яруса строят собственную систему отношений

с поставщиками материалов и субконтракторами. Такая форма организации системы субконтрактных отношений характерна для производств продукции высоких переделов с повышенным уровнем требований к качеству. Наиболее ярким примером могут служить автосборочные предприятия.

Кроме того, применяются различные смешанные формы организации системы субконтрактных отношений, что наиболее характерно для периода становления рынка субконтрактов в переходном периоде.

Международная классификация форм субконтрактных отношений

В международной практике применяются различные классификации субконтрактных отношений. Для целей анализа использована следующая классификация, разработанная UNIDO:

Классификация субконтрактных отношений

По характеру отношений	
<p>Общепроизводственные (По данным Европейских исследований составляют свыше 60%)</p> <p>Различают: <i>по объему выпускаемой продукции:</i></p> <p>Контрактор не увеличивает собственные производственные мощности, а организует расширение объема выпуска продукции по субконтрактным договорам на мощностях других предприятий. <i>по виду выпускаемой продукции:</i></p> <p>Контрактор расширяет модельный ряд за счет новых видов продукции, изготавливаемой по субконтрактным договорам на мощностях других предприятий. <i>по уровню имеющихся технологий:</i></p> <p>Контрактор, планирующий выпуск новой продукции сталкивается с необходимостью применения более совершенных технологий, нежели собственные и отказывается от применения технологического оборудования, используя уже имеющиеся более совершенное оборудование и технологию Субконтрактора.</p>	<p>Специализированные (по данным Европейских исследований составляют свыше 30%)</p> <p>Контрактор не располагает необходимым для изготовления продукции специализированным оборудованием и организует выполнение определенных технологических процессов по Субконтрактам.</p> <p>На основе перемещения производства</p> <p>Контрактор, действующий в стране с высокими производственными издержками, принимает решение о перемещении производства той или иной продукции или ее компонентов в страну (регион) с более низкими производственными издержками, как правило, за счет использования более дешевой рабочей силы.</p>
По периодичности отношений	
<p>Временные</p> <p>Субконтрактные отношения носят непостоянный характер и возникают в связи с заключением разовых договоров</p>	<p>Долгосрочные</p> <p>В ходе производства сложной промышленной продукции зачастую возникает необходимость в привлечении Субконтракторов для изготовления отдельных компонентов на длительный период времени (неклассическая субконтрактация)</p>
По наличию особых отношений	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Субконтрактация на основе использования сырья, поставляемого Контрактором; ➤ Субконтрактация, включающая в себя использование специальных инструментов, поставляемых Контрактором; ➤ Субконтрактация на основе выполнения научно-исследовательских работ или оказания услуг. 	

Классификация по характеру отношений

Общепроизводственная субконтрактация (по данным европейских исследований свыше 60%)

Контрактор может оказаться в ситуации, когда имеет место временное или относительно более долгосрочное повышение спроса на его продукцию, а для него недостаточно выгодно удовлетворять этот спрос посредством наращивания своих собственных производственных мощностей.

В этом случае он располагает продуктом, в отношении которого имеются технические условия, данные, необходимые для организации производства, и вся прочая необходимая техническая документация. В случае передачи этой документации субконтрактору, имеющему свободные производственные мощности, этот последний будет в состоянии производить продукцию, отвечающую тем же стандартам качества, что и продукция, производимая самим контрактором.

Субконтрактация такого типа предполагает, что субконтрактор получает в свое распоряжение полные технические условия, и что он использует эти технические условия исключительно для выполнения заказа, размещенного контрактором, что оговаривается специальными пунктами в заключаемом договоре.

Различают следующие типы общепроизводственной субконтрактации:

по объему выпускаемой продукции;

При повышении спроса на выпускаемую продукцию контрактор не увеличивает собственные производственные мощности, а организует расширение объема выпуска продукции по субконтрактам на мощностях других предприятий.

по виду выпускаемой продукции;

Контрактор расширяет ассортимент (модельный ряд) за счет новых видов продукции, изготавливаемых не на собственных производственных мощностях, а по субконтрактам.

по уровню имеющихся технологий;

Контрактор, планирующий выпуск новой продукции сталкивается с необходимостью применения более совершенных технологий, нежели его собственные и отказывается от приобретения необходимого технологического

оборудования в пользу использования уже имеющегося оборудования, которым располагает другое предприятие.

Специализированная субконтракция (более 30%)

Контрактор не располагает необходимым для изготовления продукции специализированным оборудованием и организует выполнение определенных технологических процессов по субконтрактам. Вариант: контрактор в ходе реструктуризации обособляет отдельное производство в самостоятельное юридическое лицо и вступает с ним в субконтрактные отношения на альтернативной основе. Вновь созданный субконтрактор помимо выполнения работ по заказу контрактора самостоятельно ищет дополнительные заказы, обеспечивающие возможно более полную загрузку производственных мощностей.

Субконтракция на основе перемещения производства

Производитель, действующий в стране с высокими производственными издержками, принимает решение о перемещении производства той или иной продукции или ее компонентов в страну с более низкими производственными издержками, как правило, за счет использования более дешевой рабочей силы. Субконтракция этого типа довольно часто используется в текстильной, электронной и других отраслях промышленности.

Деятельность субконтрактора полностью контролируется контрактором, который в большинстве случаев поставляет сырье и материалы, разрабатывает технические условия и забирает всю произведенную продукцию. В подобных случаях субконтрактор становится по существу приложением контрактора, как правило, своего рода филиалом, за исключением того, что субконтрактные отношения подразумевают сохранение в полном объеме самостоятельности их участников как юридических лиц.

Классификация на основе учета особых отношений, возникающих между контрактором и субконтрактором

Как правило, возникающие в ходе субконтракции особые отношения накладывают на стороны и особые обязательства. Так, контрактор, передавая субконтрактору оборудование и инструмент, оговаривает в контракте,

что переданное оборудование и инструмент не могут быть использованы для выполнения аналогичных работ по заказу конкурентов.

Субконтрактация на основе использования сырья, поставляемого контрактором

Подобные отношения могут возникать во всех описанных выше случаях. Контрактор желает, чтобы субконтрактор поставлял ему продукцию, характеристики которой в точности соответствуют его требованиям, и поставляет субконтрактору материалы или сырье для обработки (переработки).

Субконтрактация, включающая в себя использование специальных инструментов и/или оборудования, поставляемых контрактором. Субконтрактная продукция может быть очень специфична и в некоторых случаях может производиться только с использованием специальных инструментов и/или оборудования, приобретение которых на общих основаниях представляется невозможным или затруднено, и которые разработаны самим контрактором, или шаблонов, в отношении которых контрактор, как правило, сохраняет права собственности. Во многих случаях основанием необходимости предоставления оборудования контрактором является недостаток у субконтрактора средств для приобретения необходимого оборудования.

Этот тип субконтрактации требует, чтобы были четко определены условия предоставления оборудования, а также условия обучения обращению с ними персонала субконтрактора, если это необходимо.

Субконтрактация, предусматривающая выполнение научно-исследовательских работ или оказание услуг

Заказы на выполнение технических, экономических или организационных исследований обычно размещаются в соответствии с условиями инжиниринговых контрактов, причем их формат и объем обязательств, налагаемых ими на субконтрактора, определяются широко распространенной общепринятой практикой заключения контрактов, к которой субконтрактор должен приспособливаться.

То же самое применимо и к деятельности по контролю качества и приемке готовой продукции, а также – даже в еще большей степени – к организации перевозки промышленной продукции. В большинстве случаев все перечисленные

выше виды деятельности регламентируются своими собственными внутриотраслевыми правилами.

Субконтрактация в сфере услуг чрезвычайно близка к понятию "Аутсорсинг". Для того, чтобы избежать сложностей с определениями, российскими региональными центрами субконтрактации принято следующее решение: термин "субконтрактация" ("субконтрактинг") включает в себя все виды аутсорсинга, имеющие прямое отношение к промышленному производству продукции.

Классификация по периодичности отношений:

Временная (краткосрочная, периодическая) субконтрактация

В данном случае субконтрактные отношения носят непостоянный характер и возникают в связи с заключением разовых сделок. Контрактор является предпринимателем или производителем, который, исходя из соображений целесообразности, изъявляет желание привлечь субконтрактора для выполнения определенной производственной операции или этапа работы, или же для производства определенной продукции.

Контрактор и субконтрактор должны заключить между собой договор, подробно регламентирующий все аспекты их взаимоотношений, поскольку стороны не имеют предыстории сотрудничества. Это не означает, что возникнет необходимость в использовании сложных правовых формулировок: речь идет только о том, что стороны должны дать четкие определения всех факторов, могущих повлиять на характер их взаимоотношений.

Постоянная или долгосрочная субконтрактация

В ходе производства сложной промышленной продукции зачастую возникает необходимость в привлечении субконтракторов для изготовления отдельных компонентов на длительный период времени, например, до момента снятия такой продукции с производства. Производители автомобилей, самолетов и т.п. часто доверяют изготовление приборов и даже авиационных двигателей субконтракторам, которые, фактически, становятся сопроизводителями, поскольку соответствующие образцы проектируются с учетом будущего использования их продукции.

В таких случаях договоры заключаются на долговременной основе, их условия оговариваются с самого начала, а сами договоры содержат положения

о возможности внесения в них изменений и дополнений с целью учета факторов, характер действия которых может измениться с течением времени.

Подобные отношения предполагают наличие иерархически организованных юридических отношений между заказывающей стороной и стороной, выполняющей заказ и тяготеют к отношениям партнерства, в рамках которых обе стороны равны в своих правах и занимаются совместным производством продукции, которая, при определенных обстоятельствах, может носить товарные знаки обеих сторон или их совместный товарный знак.

		Малые предприятия	Крупные предприятия
Преобладающая форма участия предприятия в субконтрактных отношениях	субконтр. актор	<p>1. Малые производственные предприятия, располагающие специализированным или универсальным технологическим оборудованием и предлагающие на рынке узкоспециализированные поставки комплектующих или выполнение узкоспециализированных производственных процессов.</p>	<p>3. Крупные предприятия, производящие малыми или средними сериями продукцию преимущественно для корпоративных пользователей. Пример - оборонные предприятия, производители металлоконструкций, турбин и т.д.</p>
	контр. актор	<p>2. Малые производственные предприятия, предлагающие на рынке конечного потребителя готовую или полуготовую продукцию. Располагают минимально необходимым количеством собственного или взятого в аренду оборудования, необходимого для конечной сборки продукции и некоторых операций, несущих в себе ключевое «ноу-хау».</p>	<p>4. Крупные предприятия, производящие массово или крупносерийно и предлагающие на рынке продукцию конечного спроса. Наиболее яркий пример - автосборочные и автоагрегатные предприятия.</p>

Матрица субконтрактных отношений МЦС. Участники контрактных отношений (русская практика) и основные потоки заказов.

Международные модели промышленной субконтрактации

1. Японская модель субконтрактации, появившаяся в начале 60-х годов, представляет собой пирамидальную (многоуровневую) структуру, характеризующуюся наличием у одного предприятия – Контрактора, разветвленной **Сети Субконтракторов**, которые в свою очередь сотрудничают с Субконтракторами более низкого уровня (см. рис.1).

***Например,** Toyota отдает какой-то узел от своего автомобиля на сборку подрядной организации, та в свою очередь объявляет очередной конкурс и отдает еще ниже, получается вертикально интегрированная модель субконтрактации.*

Японская модель управления производственными процессами нацелена на три фактора: **качество, оптимизация издержек и своевременность поставок**, причем все это решается в комплексе. При проведении мероприятий, направленных на оптимизацию качества для достижения заданных критериев, параллельно идет оптимизация себестоимости и снижение издержек. Когда японцы начали реализовывать свою модель, они изобрели такой термин, как «бережливое производство» либо «производство без потерь».

Обычно контракт заключается на период выпуска определенной модели изделия и продляется в будущем, если партнер удовлетворяет заказчика. Что касается цены, то японские подрядчики отказались от идеи ее сбивания путем организации конкурентной борьбы между субконтракторами. Наоборот, заказчики стремятся установить прочные партнерские отношения с исполнителями для повышения эффективности производства. И хотя начальная цена устанавливается на основе детальной сметы затрат, впоследствии к ней прибавляется доля экономического эффекта, получаемого подрядчиком. Начальная цена учитывает и прибыль субконтрактора, и амортизацию используемого оборудования, и увеличение цен на сырье.

Японская модель имеет массу примеров, когда при повышении качества цена снижается. В условиях конкурентной среды, снижение себестоимости является одной из первостепенных экономических задач любого предприятия на рынке. **Оптимизация затрат служит мотивацией для развития технологий и модернизации производственных процессов. Конкуренции по цене в японской модели нет, там есть конкуренция по качеству.**

Уже в начале 80-х годов доля малых фирм, работающих в Японии по субконтрактным схемам, составила **65%**, причем в электронной промышленности (основной отрасли японской экономики) эта цифра достигала **86%**.

Крупное японское автомобилестроительное предприятие имеет в среднем 300-400 субконтракторов. С субконтракторами первого уровня устанавливаются прямые долгосрочные отношения. Такие гиганты японского автомобилестроения, как Nissan

и Toyota, самостоятельно производят чуть больше 1/4 используемых комплектующих, получая остальные по субконтрактным заказам.

Согласно обследованиям министерства внешней торговли и промышленности Японии, на одну крупную машиностроительную фирму приходится в среднем 170 субподрядчиков первого уровня, 1,7 тыс. субподрядчиков второго уровня и около 32 тыс. – третьего уровня, при этом субподрядчики второго и третьего уровней, – это, как правило, малые и мельчайшие фирмы.

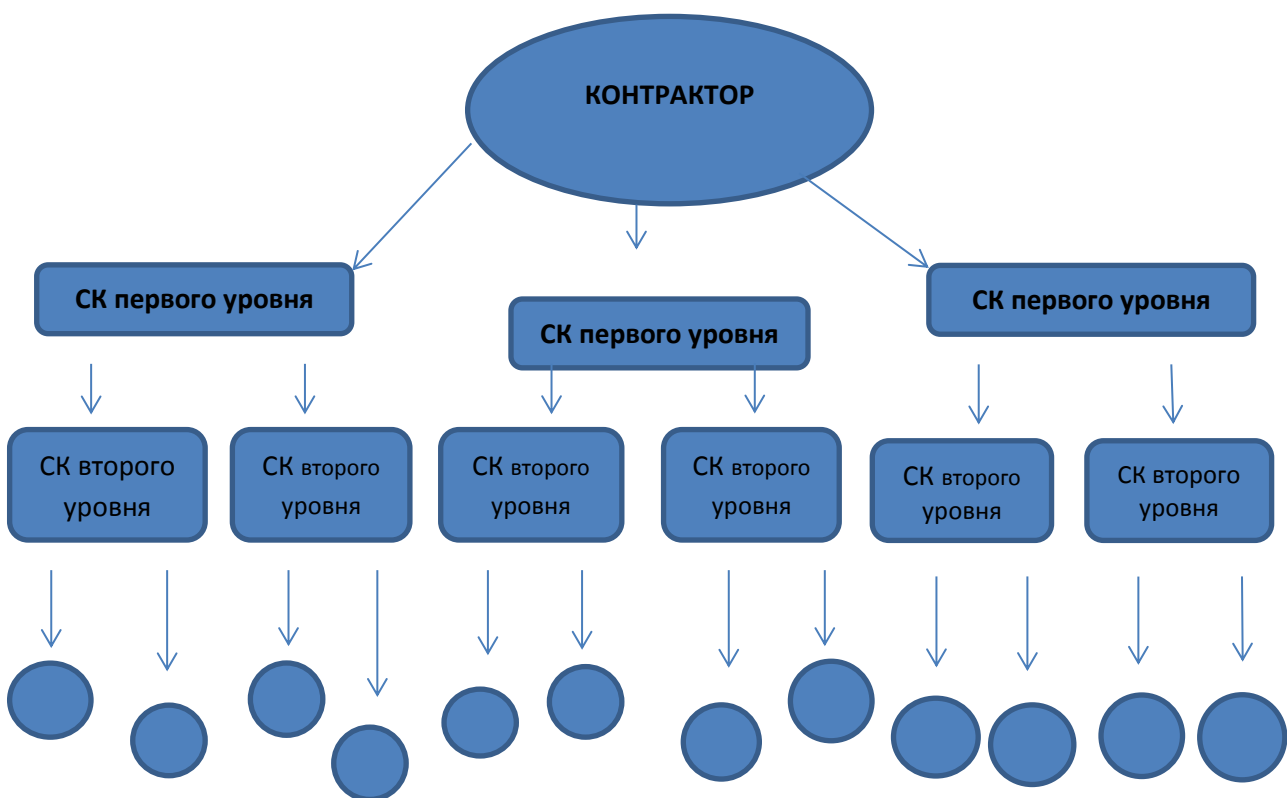


Рис. 1. Схема взаимодействия участников в японской модели субконтрактации

Основные критерии отбора субконтракторов: **качество, техническая совместимость, надежность партнеров.**

2. Американская модель представляет собой горизонтальную структуру, включающую одного крупного Контрактора и круг малых предприятий-Субконтракторов, выполняющих конечные производственные операции, производящих детали, оказывающих услуги по его заказам (см. рис.2)

В данной модели отношения выстраиваются в рамках одного конкретного заказа и на краткосрочную перспективу.

Американская модель существует в тесной связи с развитым малым предпринимательством, инновационной активностью фирм-исполнителей, доступностью лизинговых отношений для субконтракторов и т.п. Широкое предложение со стороны исполнителей позволяет заказчику выбрать наилучший вариант для исполнения своего заказа. Обычно крупное автомобилестроительное предприятие имеет 2-2,5 тыс. субконтракторов. Такие гиганты американского автомобилестроения, как Chrysler, Ford и General Motors, изготавливают самостоятельно чуть больше 1/3 комплектующих. Остальные комплектующие поставляются в рамках договоров подряда.

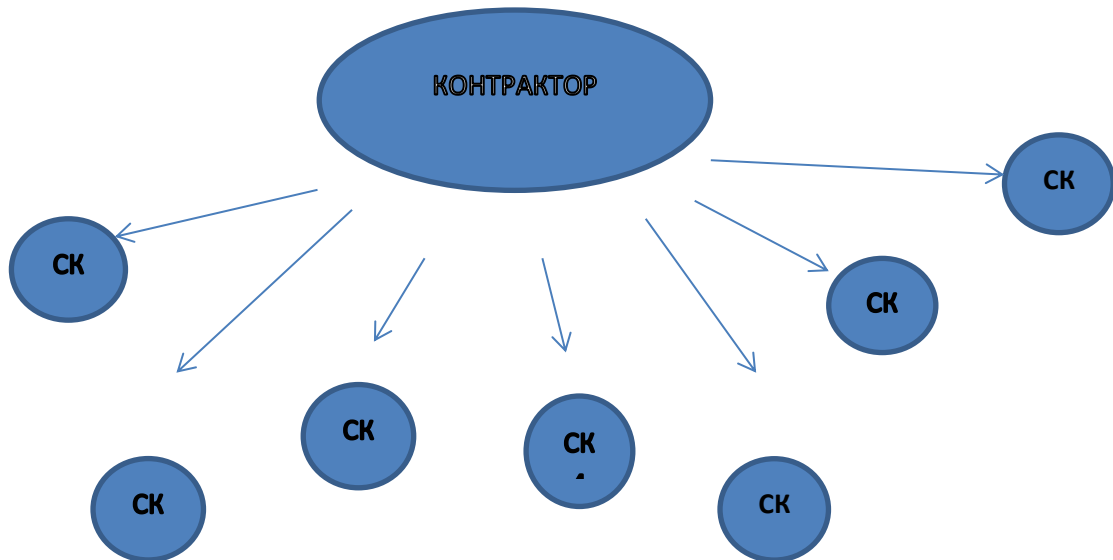


Рис. 2 Схема взаимодействия участников в американской модели субконтрактации

Развитию американской модели промышленной кооперации в сфере малого и среднего бизнеса способствовала не только либеральная экономическая политика, но и система государственных заказов, в частности для оборонного сектора.

Анализируя модели промышленной кооперации на примере развития автомобильной промышленности, эксперты пришли к выводу, что автомобильная промышленность Японии в сравнении с автомобильной промышленностью США имеет на 300-600 долл. больший выигрыш на произведенный автомобиль (эти цифры подтвердились и для филиалов японских компаний за рубежом).

Основной критерий отбора субконтракторов: **предлагаемая цена.**

3. Европейская модель промышленного субконтрактинга характеризуется сочетанием вертикальных (предметно-ориентированных) и горизонтальных (технологически-ориентированных) секторов рынка.

Одним из лучших информационных источников является MIDEST (крупная выставка промышленного субконтракта, ежегодно проводимая во Франции), который регулярно публикует оценки важности отраслевой субконтрактной деятельности в Европе. В соответствии с информацией, представленной в MIDEST 2008, отраслевая субконтрактная деятельность в 15 «старых» странах-членах ЕС принесла доход в сумме **442 млрд. евро** в 2007 г.

Количество производственных предприятий в ЕС-15*, участвующих в качестве субконтракторов, составило в общей сложности более 267 371, в то время как количество сотрудников, участвующих напрямую в субконтрактной деятельности, слегка превысило 3,8 миллионов человек (в общей сложности, на этих предприятиях было трудоустроено 6,5 миллионов человек) (MIDEST, 2008).

Согласно оценкам MIDEST, производственная субконтрактная деятельность в ЕС-12* принесла доход в сумме **64 млрд. евро.**

Итоговый рынок производственных субконтракторов в ЕС-27* оценивался в 2007 году в **506 млрд. евро.**

Справочно:

ЕС-12 12 «новых» стран-членов ЕС, которые вступили в Европейский союз: 1 мая 2004 г. — Кипр, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Мальта, Польша, Словакия, Словения и Чехия, и 1 января 2007 г. — Болгария и Румыния.

ЕС-15 15 «старых» стран-членов ЕС, которые входили в состав Европейского союза до вступления в него 1 мая 2004 г. новых стран: Австрия, Бельгия, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Греция, Ирландия, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Испания, Швеция и Великобритания.

ЕС-27 27 стран-членов Европейского союза

Самые крупные страны производственных субконтракторов из числа 15 стран-членов ЕС (по товарообороту) – Германия и Франция (согласно оценкам, товарооборот этих стран составлял 132 и 78 млрд. евро, соответственно), за ними следуют Италия, Испания и Великобритания (54, 44 и 43 млрд. евро, соответственно). Эти пять стран представляют примерно 80% от общего товарооборота, связанного с производственной субконтрактной деятельностью в ЕС-15 (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Показатели субконтрактной деятельности в производственном секторе в ЕС-15, 2006 и 2007 гг.

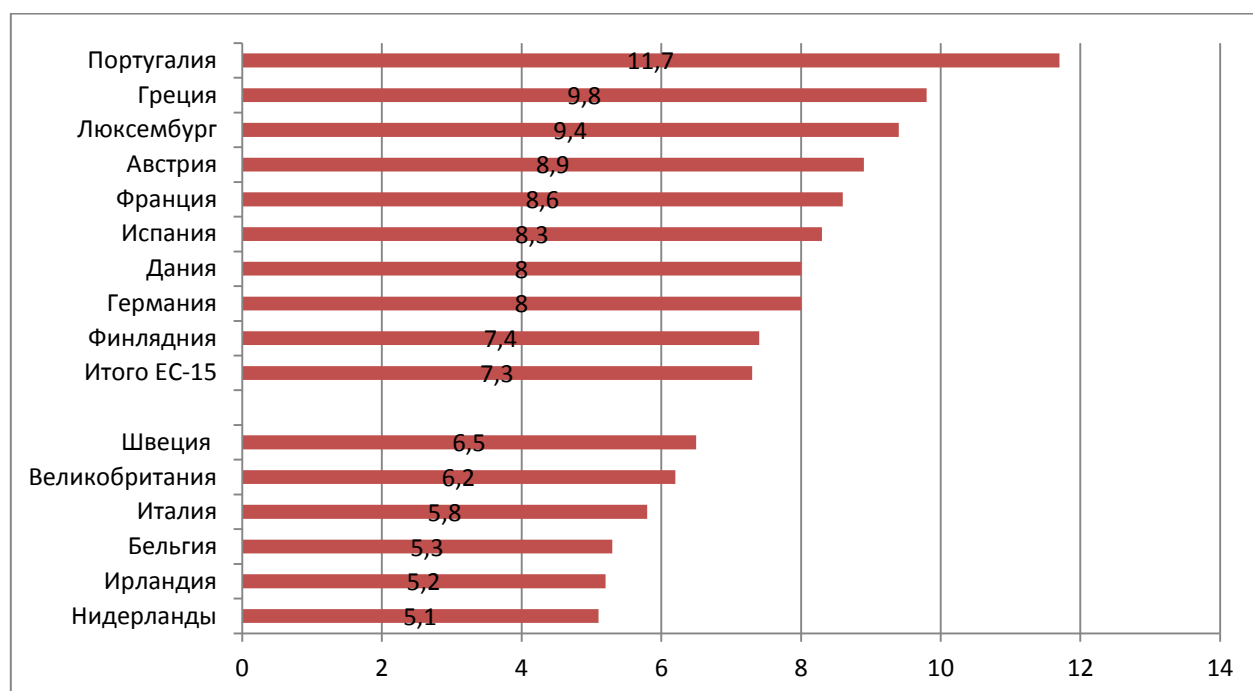
	Количество предприятий		Занятость, связанная с субконтрактной деятельностью		Оборот, связанный с субконтрактной деятельностью (млрд. евро)	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
Австрия	4 113	4 173	98 776	100 822	12,18	12,88
Бельгия	4 630	4 689	90 163	91 732	12,40	13,03
Дания	2 652	2 691	61 796	63 088	6,74	7,13
Финляндия	4 719	4 724	50 118	49 828	8,72	9,30
Франция	32 753	32 576	588 436	536 101	75,02	78,22
Германия	39 716	40 219	853 042	867 826	125,72	132,09
Греция	10 657	10 686	87 755	87 535	5,14	5,50
Италия	46 071	46 574	513 848	520 966	51,77	54,03
Ирландия	7 866	7 913	70 040	70 314	5,85	6,30
Люксембург	344	346	7 338	7,34	0,96	1,03
Нидерланды	5 067	5 124	99 938	101 364	13,04	13,62
Португалия	12 556	12 423	145 174	140 977	8,63	8,99
Испания	52 860	53 192	655 571	658 613	41,05	44,24
Швеция	10 305	10 442	77 328	78 755	11,90	12,53
Великобритания	31 187	31 599	424 757	432 551	41,16	43,33
Итого ЕС-15	265 496	267 371	3 824 080	3 807 812	420,28	442,22

Источник: MIDEST, 2007 и 2008 гг.

Объединив данные, предоставленные MIDEST, с данными, полученными из Структурной статистики деловой активности, предоставленной агентством Eurostat, можно получить некоторые оценки значимости стоимости субконтрактной деятельности в общей структуре производства (исключая энергетику).

В 2006 году субконтрактная деятельность представляла примерно 7,3% от общей стоимости производства в производственном секторе ЕС-15 (см. График 1). Данный коэффициент варьируется от 11,7% – для Португалии, до 5,1% – для Нидерландов. В странах с самой большой долей субконтрактных организаций — Германии и Франции (8,0% и 8,6% соответственно), этот процент выше, чем в среднем в ЕС-15. Это справедливо также для Испании (8,3%). В Италии и Великобритании данный процент ниже, чем в среднем по Европе (5,8% и 6,2% соответственно).

График 1. Доля стоимости видов деятельности субконтракторов в структуре общей стоимости производства, ЕС-15 (%)*, 2006 г.



(*). Оценочная стоимость

Источник: MIDEST, 2007 и ЕВРОСТАТ (Структурная статистика деловой активности). Данные из обоих источников относятся к 2006 г.

Одним из толчков, послуживших к активному использованию промышленного субконтрактинга в ЕС с середины 70-х и в начале 90-х годов XX века явилось стремление отдельных стран, значительно отстававших от ведущих индустриальных стран по конкурентоспособности (страны Восточной Европы, Испания), преодолеть существовавший разрыв в экономическом развитии.

Кроме того, развитию субконтрактинговых отношений в ЕС способствовали хорошо продуманные процессы интеграции экономик разных стран в общеевропейскую путем стимулирования процессов развития малого предпринимательства через различные программы поддержки.

Так, в рамках Программы содействия малым и средним предприятиям (СІР) функционирует Европейская сеть поддержки предпринимательства (Enterprise Europe Network – EEN), как интегрированная сеть для поддержки бизнеса, которая объединяет около 250 региональных консорциумов и 600 организаций с 4 тыс. человек специалистов. Концепцией развития EEN на 2014-2020 годы предусмотрено, что за счет взаимодействия компаний, входящих в сеть, будет обеспечено ежегодное увеличение ВВП ЕС на сумму не менее 1,0 млрд. евро

(что составляет около 0,01% ВВП ЕС), при этом ежегодно будет создаваться не менее 30 тыс. рабочих мест в малом и среднем бизнесе.

Кроме того, повсеместному развитию данного способа промышленной кооперации способствовали инициативы действующих бизнес-ассоциаций по инфраструктурной поддержке через создание региональных центров и организацию ежегодных международных бирж промышленной субконтрактации.

Справочно:

Испания

На базе ТПП г. Бильбао был создан Центр промышленной кооперации и субподряда, к которому впоследствии прибавился Международный выставочный центр (один из крупнейших в мире). На начальном этапе деятельности ТПП г. Бильбао была сформирована база данных предприятий-субконтракторов, содержащая информацию о выпускаемой продукции и производственных возможностях испанских фирм. На основе созданной базы данных был выпущен соответствующий каталог субконтракторов.

Важным этапом развития системы субконтрактации в Испании стало участие предприятий-субконтракторов в монографических специализированных выставках (Чикаго, Копенгаген, Париж, Ганновер, Бирмингем). В 80-х гг. в Бильбао была организована международная выставка «Субподряд и промышленная кооперация», которая проводится по нечетным годам и является третьим по величине мероприятием в Европе, направленным на установление контактов с заказчиками.

Развитие производственной кооперации стало продвигаться быстрыми темпами: в 90-е гг. на базе 29 ТПП городов Испании были созданы биржи субконтрактации. Лидирующее положение сохранила за собой ТПП г. Бильбао: в ее выставке участвует более 350 фирм, а посещают более 8000 представителей различных предприятий.

Распространение практики субконтрактации позволило Испании в короткие сроки развить сеть мелких и средних предприятий, которые первоначально специализировались на выполнении заказов крупных зарубежных компаний. Последующее углубление процессов производственной кооперации привели к возрождению крупной промышленности, что позволило сформировать внутренний рынок субконтрактации.

Франция

Большое значение придается мобилизации местных малых и средних предприятий через организацию региональных субподрядов, а также передаче технологий малым и средним фирмам. Ставится задача включения этих предприятий в процессы международного обмена, в экспортные операции с опорой на банковский и крупный промышленный капитал.

Бельгия

В г. Генте функционирует Центр поддержки малых предприятий, организованный 18 акционерами, среди которых компании «Volvo», «Honda» пять крупнейших банков,

администрация города, различные организации с государственным финансированием. Органы власти участвуют в создании центров опосредованно, путем формирования фондов поддержки малого бизнеса. Крупные компании берут на себя часть затрат центров, помогают в организационной работе. Партнерами малых предприятий могут выступать высшие учебные заведения, что позволяет вести работу по повышению квалификации специалистов и более эффективно использовать потенциал высшего учебного заведения.

Италия

В промышленных округах «производственная сеть» объединяет большое число малых и средних предприятий, микрофирм, специализирующихся на каком-то виде продукции (обувь, керамика, одежда, музыкальные инструменты). Местные власти и ассоциации предпринимателей создают комплекс профессиональных услуг, «привязанных» к сетям специализации, для содействия в сбыте продукции, маркетинге, повышении квалификации кадров и др.

Германия

На земле Баден-Вюртемберг сформирована «текстильная сеть», представляющая собой сложную систему связей и соглашений малых и средних предприятий с научными и инновационными фирмами, центрами подготовки кадров, маркетинговыми агентствами и др. Члены «текстильной сети» совместно разрабатывают новые технологические процессы, выбирают поставщиков сырья и материалов, заказывают научные исследования.

В ЕС ежегодно проходит Международный салон в области промышленного субподряда «МИДЭСТ» (MIDEST). В ноябре 2015 г. прошел 45-й салон в Париже. Ежегодно, салон посещают около 40 тыс. специалистов с целью поиска контракторов. В салоне принимают участие крупнейшие европейские промышленные и индустриальные корпорации для поиска потенциальных субконтракторов.

Также, крупные салоны (биржи субконтрактации) ежегодно проходят в Лейпциге (ФРГ) – Международная специализированная выставка по субконтрактингу «Z-Subcontracting Fair» и Тампере (Финляндия) – «Субподряд».

Актуальные тенденции субконтрактной деятельности

Субконтрактная деятельность в настоящее время является ключевой стратегией бизнеса, интегрируемой систематически в деятельность многих предприятий. С середины девяностых годов субконтрактная деятельность пережила ряд существенных тенденций, которые глубоко преобразуют традиционную практику субконтракта. Эти тенденции, хотя и отличаются в зависимости от соответствующего сектора, как правило, могут быть обобщены по следующим пунктам:

а) Рост значимости специализированной субконтрактной деятельности

В последние десятилетия конкуренция все больше основывается не только по **ценовым соображениям**, но и учитывает такие параметры, **как качество, удовлетворенность клиентов, а также характеристики продукции**. В этом процессе ключевую роль играют инновации.

В настоящее время объем специализированной субконтрактной деятельности претерпел существенное расширение. Производство, осуществляемое с помощью высоко интегрированных предприятий, постепенно уступает дорогу взаимозависимым сетям специализированных предприятий-партнеров. Крупные предприятия все чаще начали фокусировать свое внимание на небольшом количестве стратегических направлений деятельности, имеющих самый высокий уровень добавленной стоимости (например, исследования, разработки, инновации, дизайн продукта, монтаж, маркетинг и т.д.), одновременно отказываясь от целых сегментов своего прежнего производства. Это производство передавалось в руки специализированных партнерских предприятий и субконтракторов, способных разрабатывать, проектировать и производить инновационные продукты и комплексные. Данная деловая практика широко распространена во всех экономических секторах.

Можно выделить ряд причин, которые объясняют расцвет специализированной субконтрактной деятельности. Среди примеров — рост уровней конкуренции (как на национальном, так и, особенно, на международном уровне), более короткие жизненные циклы продукта, рост

сложности клиентских предпочтений (относительно продуктов более высокого качества, более высокого уровня надежности или дополнительных атрибутов) и, в конечном счете, быстрые изменения во все более усложняющихся технологиях, материалах и производственных методах. (Потребность в специализации (относительно продуктов, процессов, технологий и пр.) становится одним из ключевых слов в текущем контексте.

б) Рост роли поставщиков в цепочках стоимости

Растущая значимость специализированной субконтрактной деятельности вылилась в увеличение роли субконтракторов в цепочке стоимости. Субконтракторы все больше покидают целые этапы производства вместе с цепочкой стоимости, которые передаются в ведение внешних субконтрактных предприятий. В то время как в более ранних моделях продукт формировался предприятием-подрядчиком и производился в соответствии с данными спецификациями предприятием-субконтрактором, в последнее время наблюдалось перераспределение ответственности от предприятий-подрядчиков специализированным субконтрактным организациям.

Эта тенденция предполагает, что субконтракторы получают больше ответственности от предприятий-подрядчиков. Предприятия-подрядчики не только требуют от своих партнеров обеспечить требуемый продукт / процесс / услугу, но и ставят перед ними целый ряд сложных задач, таких как внесение вклада в развитие, организацию и мониторинг сети субпоставщиков, внедрение внутренних систем контроля качества, обеспечение соответствия все более растущему набору стандартов и/или обеспечение поставок и высокого качества по конкурентоспособным ценам (ОЭСР, 2007). На самом деле, способность субконтракторов разрабатывать инновационные и лучшие решения в области производительности считается критерием выбора, приобретающим все большее значение.

Таким образом, нередко некоторые узко специализированные субконтракторы со специализацией в конкретной области могут даже обслуживать многие конкурирующие фирмы в той же отрасли. Следуя примеру автомобильной

промышленности, конечные подрядчики (автопроизводители) все чаще передают издержки на разработку новой модели автомобиля своим поставщикам системы (субконтракторам первого уровня), которые также несут ответственность за разработку систем и технологий, которые они поставляют. Например, 56% испанских промышленных субконтракторов обеспечивают производство субконтрактных продуктов в соответствии со спецификациями, предоставленными подрядчиком, в то время как для 31% эти технические спецификации распределяются между подрядчиком и субконтрактором. Для оставшихся 12% спецификации предоставляются исключительно субконтрактором. Более крупные субконтракторы имеют больше влияния на спецификации продуктов, как по отдельности, так и совместно с их клиентами.

В организационном отношении субподрядная кооперация представляет собой систему, включающую в себя широкий круг основных и вспомогательных участников, важнейшими из которых являются следующие.

Прежде всего это крупные предприятия, выпускающие готовую продукцию на основе кооперации, малые и средние предприятия, способные осуществлять производство по заказам подрядчика узлов и деталей готовой продукции, удовлетворяющей его требованиям, касающимся цены, качества и сроков поставок, институциональные структуры, выступающие в качестве посредников.

Справочно:

В ряде стран они именуется субконтрактинговыми центрами (некоторые страны Европы), Биржами субконтрактации (Испания, Турция) и др. В Японии этим занимаются центры поддержки предпринимательства в промышленности.

К вспомогательным участникам относятся структуры, созданные представителями профессиональных объединений крупного, среднего и малого бизнеса в целях содействия развитию субконтрактных отношений.

Среди этих институциональных форм особое значение имеет посредническая инфраструктура субподрядной кооперации, с помощью которой партнеры по кооперации находят друг друга. В развитых странах в эту инфраструктуру входят различные организации, обеспечивающие ту или иную поддержку развития субподрядной кооперации. В развивающихся странах и в странах с переходной экономикой по инициативе ЮНИДО в 1985 году была начата программа по созданию Бирж субконтрактации и партнерства

В рамках этой программы экспертами ЮНИДО была разработана модель такой организации, и оказана техническая помощь в ее создании в отдельных странах.

За 15-летний срок реализации программы в 30 странах мира при содействии ЮНИДО было создано 55 бирж, в работе которых приняло участие 18 тыс. предприятий.

Анализ мировой практики показал, что без активного содействия органов государственного управления развитию партнерских отношений малого и крупного бизнеса развитие субконтрактной деятельности практически невозможно.

Содействие заключается в формировании и совершенствовании нормативно-правовой базы, а также в организационном обеспечении.

В современном мире нормативно-правовое регулирование субконтрактинга осуществляется двумя путями. Во-первых, во многих странах положения, регулирующие партнерские отношения крупных и малых предприятий содержатся в законодательстве по малому бизнесу, инвестиционном законодательстве и других ветвях хозяйственного законодательства.

Так в статье 20 «Основного закона о малых и средних предприятиях» Японии от 1963 г. говорится, что в целях обеспечения справедливости транзакций с участием малого и среднего бизнеса, государство будет принимать меры по предотвращению задержек платежей по работам, выполненным в порядке субконтрактной кооперации. Ряд положений о субподрядной кооперации содержатся также в законе «Об обеспечении возможностей для малых и средних предприятий путем адаптации предпринимательской деятельности крупных предприятий»

(Law on Securing Business Opportunities for Small and Medium Enterprises by Adjusting the Business Activities of Large Enterprises).

Аналогично в статье 13 закона КНР «О поддержке и стимулировании средних и мелких предприятий» от 2002 г. определено, что одной из задач Государственного фонда развития мелких и средних предприятий является стимулирование развития сотрудничества с крупными предприятиями, а в соответствии со статьей 32 данного закона «Государство стимулирует и поддерживает крупные, мелкие и средние предприятия, развивающие сотрудничество на основе распределения ресурсов рынка».

Во-вторых, в ряде стран создано специальное законодательство, регулирующие субконтрактные отношения малого и крупного бизнеса.

Впервые в мировой практике такое законодательство было разработано в Японии. Уже в 1956 г., когда в других странах субподрядная кооперация малого и крупного бизнеса сделала лишь первые шаги, в Японии был принят закон «О предотвращении отсрочек в платежах за работы, выполненные по субконтрактации» (Law on the Prevention of the Delay in the Payment of Subcontracting Charges and Related Matter).

Принятие данного закона, обусловленное многочисленными случаями нарушениями контракторами своих обязательств по оплате продукции, получаемой от субконтракторов, позволило значительно ослабить существовавшее до этого напряжение в отношениях партнеров по кооперации. В соответствии с законом контрактор обязан оплатить стоимость полученной продукции в течение 60 дней со дня поставки. Если же этого не происходит, то на неоплаченную сумму начисляются проценты в соответствии с правилами, установленными Комиссией по справедливой торговле.

Исходя из большей значимости субконтрактной кооперации для экономики в Японии в 1970 г. был принят закон «О стимулировании субконтрактации малых и средних предприятий» (Act on the Promotion of Subcontracting Small and Medium-sized Enterprises). В соответствии с данным законом кооперативные объединения субконтракторов совместно с контракторами разрабатывают планы оказания помощи этим объединениям в осуществлении модернизации их участников. Построенные по отраслевому принципу эти планы, подлежащие утверждению министерством, курирующим соответствующую отрасль промышленности, включают в себя комплекс мер государственной поддержки указанных объединений, в основном в виде льготных налогов, а также создания резервных фондов кооперативов.

Созданная в Японии система законодательства, регулирующая субконтрактные отношения крупного и малого бизнеса, оказала существенное влияние на разработку аналогичного законодательства в других странах. Явно под влиянием японской практики во Франции в 1975 г. был принят закон № 75-1334

«О субконтрактации», регулирующий субконтрактные отношения как государственных структур, так и частного бизнеса. Аналогично в США в 1978 г. был принят законодательный акт №95 -507, во многом схожий с японским законом «О стимулировании субконтрактации малых и средних предприятий». В соответствии с этим правовым актом в американское законодательство о малом бизнес внесены существенные поправки в систему участия малого и среднего бизнеса в программах госзакупок, связанных с субконтрактами.

В Республике Корея в 1984 г. был принят закон «О справедливых субконтрактных сделках» (Fair subcontract transactions act № 3799). Как определено в статье 1 данного закона, его цель заключается в обеспечении устойчивого развития национальной экономики путем установления справедливой системы субконтрактных отношений между подрядчиками и субподрядчиками. В связи с этим в законе установлен целый ряд требований, которые должен соблюдать подрядчик в своих взаимоотношениях с малыми фирмами в рамках субконтрактной кооперации. Так, подрядчику запрещается устанавливать цены ниже тех, которые существуют на рынке для аналогичной продукции. Подрядчик также не может принуждать малые фирмы делать у него закупки за исключением случаев, когда это требуется по производственной необходимости; необоснованно отказываться от изготовленной субподрядчиком по его заказу продукции; необоснованно возвращать субподрядчику изготовленную и принятую ранее продукцию; прибегать к необоснованному снижению субконтрактной цены.

Специальное законодательство о субконтрактной деятельности малого и крупного бизнеса, как свидетельствует зарубежный опыт, является важным фактором ее развития, поскольку, во-первых, обеспечивает четкую регламентацию отношений ее основных участников, во-вторых, предполагает создание государственных структур, занимающихся непосредственным развитием субконтрактных отношений между малым и крупным бизнесом, в-третьих, предусматривают разнообразные меры по их стимулированию и поддержке.

Организационное обеспечение развития субконтрактной деятельности малого и среднего бизнеса

В некоторых странах развитие субконтрактной деятельности крупных и малых предприятий включаются в число важнейших задач государственной экономической политики.

Большое внимание этой проблеме уделялось, например, в отдельные периоды во Франции. Так, в Пятом плане экономического и социального развития Франции на 1966-1970 гг. отмечалось, что «необходимо предусмотреть, чтобы вокруг крупных групп (ведущих в каждой отрасли) наиболее легко развивались предприятия среднего и даже небольшого размера, специализирующие в производстве продукции высокого качества или дополняющие деятельность (например, субподряды). В соответствии с этой установкой данная задача активно решалась и в последующих планах.

При этом в рамках промышленной политики, в стране в каждой отрасли были созданы одна-две крупные компании, которые должны были объединить вокруг себя мелкий бизнес и конкурировать с зарубежными лидерами на мировых рынках. «Лидеры» определялись на основе высокого уровня технологического совершенства в определенных товарных нишах. В настоящее время во Франции придается большое значение развитию местных малых и средних предприятий через организацию региональных субподрядов. Кроме того ставится задача вовлечения этих предприятий в процессы международной кооперации.

В ЮАР в принятой в 1995 г. Национальной стратегии развития и поддержки малого бизнеса в Южной Африке был намечен широкий круг мер по развитию субконтрактных отношений между крупными и малыми предприятиями, включая налоговые льготы, консультационные услуги, подготовку кадров, информационное обеспечение.

В ряде стран созданы те или иные государственные структуры, которые занимаются проблемами развития производственной кооперации между малым и крупным бизнесом.

Комплекс таких структур создан, например в Японии. На региональном уровне это *Ассоциации содействия развития, субконтрактных отношений малых и*

средних предприятий (Associations of the Promotion of Subcontracting Small and Medium Enterprises), образованные в соответствии с законом «О стимулировании субконтрактации малых и средних предприятий», а на общегосударственном уровне – Национальная ассоциация по содействию развитию субконтрактных предприятий, выполняющая координационные функции. Кроме того, в стране созданы системы обеспечения малого бизнеса информацией о возможностях получения государственных заказов через механизмы субконтрактации.

В Республике Корея в *Комиссии по справедливой торговле*, выполняющей функции борьбы с монополизмом, образован *Департамент по субконтрактной торговле*, занимающийся регулированием взаимоотношений сторон о субконтрактных договорах и рассматривающий случаи отказа принять произведенную продукцию или выполненную работу в соответствии с субконтрактным договором, невыплаты или просрочки выплаты, цены, договора и др.

В Таиланде проблемами субконтрактной деятельности ведает *Инвестиционный совет по развитию хозяйственных связей в промышленности* (The Board of Investment Unit for Industrial Linkage Development). В Бангладеш эти функции выполняет *Корпорация развития малого и домашнего бизнеса Бангладеш* (Bangladesh Small and Cottage Industries Corporation – BSCIC), реализующая с 1986 программу вовлечения малых и средних предприятий в систему субконтрактных отношений.

Подводя итоги анализа международного рынка субконтрактации, можно сделать следующие выводы:

1. Большинство индустриально-развитых стран в целях развития производственной кооперации и субконтрактации использовали различные подходы к построению отношений между субъектами. Это подтверждается наличием различных моделей построения отношений между участниками.

Однако, общим для всех стран является понимание государством значимости происходящих процессов кооперационного сотрудничества для развития национальных экономик, и в первую очередь, для создания конкурентоспособной промышленности.

В этой связи, развитие промышленной кооперации и субконтрактации в этих странах являлось задачей государственной экономической политики, в некоторых из них передача субконтрактных заказов малым предприятиям закреплена законодательно.

2. Развитию субконтрактных отношений способствовала масштабная инфраструктурная поддержка торгово-промышленных палат, центров и бирж промышленной кооперации, международно-выставочные мероприятия.

3. Создание многоуровневых сетевых структур и вовлечение субконтрактных производств в долговременные партнерские отношения с производителями конечной продукции, широким внедрением международных стандартов управления качеством повышает роль стандартизации производств, а также требования к профессионализму персонала.

4. Использование механизмов промышленной субконтрактации привело к увеличению количества участников – малых и средних субконтрактных предприятий и совокупному увеличению количества занятых;

5. Развитию промышленного субконтрактинга способствовало выделение из крупного предприятия или интегрированного промышленного комплекса специализированных частных структур, т.е. децентрализация, проводимая либо по инициативе головного предприятия, либо трудового коллектива одного из подразделений;

6. Многоуровневые сетевые структуры создавали условия для вовлечения субконтрактных производств в долговременные партнерские отношения с производителями конечной продукции;

Рынок субконтрактации государств-членов ЕАЭС

Рынок субконтрактации на территории государств-членов ЕАЭС недостаточно развит.

Республика Беларусь

Начиная с 2015 года, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей (далее – Фонд) поэтапно внедряет механизмы, способствующие

развитию кооперационных связей между промышленным сектором и малыми предприятиями.

Справочно:

Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей создан в 1992 году и осуществляет свою деятельность на основании Указа Президента Республики Беларусь от 18.03.1998 № 136. Основной задачей Фонда на протяжении 24 лет является оказание государственной финансовой поддержки субъектам малого предпринимательства за счет средств, предусмотренных в программах государственной поддержки малого предпринимательства.

С апреля 2015 года начал работать сайт Фонда BELARP.BY, включающий площадку производственной кооперации. В настоящее время осуществляется наполнение информационных баз об имеющихся производственных возможностях субъектов малого и среднего бизнеса. Кроме стандартных параметров, заявка для размещения заказа субъекта хозяйствования предусматривает внесение информации согласно сертификации систем менеджмента в соответствии с требованиями международных стандартов серии ISO.

Справочно:

Ранее в Республике Беларусь были попытки создания инфраструктурной поддержки системы субконтрактации: в 2003 году был создан Региональный центр промышленной субконтрактации (в работе Регионального центра принимали участие Общественное объединение «Минский столичный Союз предпринимателей и работодателей», Республиканская конфедерация предпринимательства, Конфедерация Промышленников и Предпринимателей (Нанимателей), который в настоящее время не функционирует. Кроме того, портал www.subcontract.by, стартовавший в 2007 году, также перестал функционировать.

Следует отметить, что Республиканская конфедерация предпринимателей РБ является членом НП «Национальное партнерство развития субконтрактации» РФ, являющееся администратором сайта www.subcontract.ru, который представляет доступ к размещению информации на нем по поставщикам и заказчиками Республики Беларусь.

Учитывая существующую необходимость создания информационной системы субконтрактации, организации четкой системы поиска заказчиков и поставщиков, создания глобальной производственной цепочки, в т.ч. на территории ЕАЭС, Фондом подготовлено техническое задание для разработчиков по усовершенствованию поисковой системы площадки субконтрактации и ее адаптации к международным стандартам с привязкой к действующим классификаторам. Одновременно с этим закладывается

возможность автоматического поиска и формирования системы потенциальных взаимосвязанных отношений из числа контракторов и субконтракторов, находящихся в базе, исходя из возможностей каждого из них по набору критериев. С этой целью в первом полугодии 2016 года Фондом запланирована модернизация поисковой системы площадки субконтрактации и внедрение функционала подбора информации с привязкой к основным классификаторам.

Справочно: Это такие классификаторы, как:

Классификатор ОКРБ 005-2011. Виды экономической деятельности (Общегосударственный классификатор видов экономической деятельности (ОКЭД). В основу положена классификация видов экономической деятельности в Европейском экономическом сообществе (КДЕС, редакция 2.0). ОКЭД гармонизирован с КДЕС на уровне четырех знаков кода);

Классификатор ОКРБ 007-2012. Классификатор продукции по видам экономической деятельности (ОКПРБ). Классификатор гармонизирован со Статистической классификацией продукции по видам экономической деятельности Европейского экономического сообщества, версия 2008 (далее – СРА-2008), на уровне шести цифровых знаков кода.

Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского Экономического Союза (ТН ВЭД ЕАЭС);

Классификатор КПЕС 2008. Классификатор продукции по видам экономической деятельности в Европейском экономическом сообществе.

В перспективе рассматривается возможность добавления в систему Глобального классификатора продуктов GSI (Global Product Classification (GPC)), обеспечивающий единообразие классификации продуктов, в системах электронной торговли (в том числе в Глобальной сети синхронизации данных о товарах – GDSN) и позволяющий группировать товары одним и тем же способом по всему миру и иные классификаторы.

Использование вышеперечисленных инструментов для пользователей площадки субконтрактации является бесплатным.

Дополнительным фактором развития промкооперации в Беларуси являются контактно-кооперационные биржи, которые ежегодно проходят в рамках республиканских, международных экономических и отраслевых мероприятий.

Кроме того, в Беларуси практикуется ежегодное проведение Бирж субконтрактации, в рамках Белорусского промышленного форума.

Республика Казахстан

На сегодняшний день система промышленной субконтрактации в республике не функционирует.

Вместе с тем, с учетом актуальности данной тематики казахстанскими экспертами была проведена определенная предварительная работа по внедрению механизма кооперации между предприятиями малого и среднего бизнеса под эгидой Национальной Палаты Предпринимателей «Атамекен» (далее – НПП «Атамекен») совместно с Внешнеторговой Палатой Предпринимателей РК и Министерством по инвестициям и развитию РК.

В ходе ряда встреч с экспертами российских действующих систем субконтрактации (НП «Национальное партнерство развития субконтрактации», Центр международного промышленного сотрудничества ЮНИДО в РФ, Центр Субконтрактации при Ярославской торгово-промышленной палате) был изучен опыт их функционирования.

В реализацию Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках ЕАЭС 5 ноября 2015 года Министерством по инвестициям и развитию РК инициировано совещание по вопросу создания Евразийской сети промышленной кооперации и субконтрактации и рабочей группы с участием различных институтов развития РК.

В настоящее время данная рабочая группа создана, в состав которой вошли представители Министерства по инвестициям и развитию Республики Казахстан, Внешнеторговой Палаты РК, АО «Национальное агентство по развитию местного содержания «NADLOC», (далее – NADLOC») НПП «Атамекен».

Кроме того, на базе NADLOC ведется определенная работа по созданию Центра промышленной кооперации и субконтрактации: совместно с НПП «Атамекен» готовится план работы на 2016 год по развитию и популяризации «субконтрактации» в РК, запланированы выезды, проведение исследований.

Для проведения мониторинга, а также выявления возможностей предприятий регионов планируется разработать «паспорт-предприятия» (производителей), проводятся встречи с представителями общественных отраслевых объединений («Союз машиностроителей Казахстана»).

Помимо этого, ведется работа по созданию информационного портала субконтрактации, выбору компании для создания данного портала, обеспечения полной информацией по субконтрактации, разработки и согласования модулей.

Российская Федерация

Официально работает Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства (МЦС) только на территории РФ, созданный в 1998 году при поддержке ЮНИДО.

Инфраструктурную поддержку развитию субконтрактинга в России осуществляют **35** региональных центров субконтрактации, расположенные, в том числе 21 в регионах (край, область), 8 в автономных республиках (Татарстан, Чувашия, Бурятия, Дагестан, Крым, Якутия, Мордовия, Башкортостан) и 6 в городах РФ.

Региональные центры субконтрактации действуют при поддержке региональных органов власти, осуществляют взаимодействие с общественными объединениями предпринимателей, системой торгово–промышленных палат и предоставляют промышленным предприятиям услуги по направлениям:

- поиск партнеров по производственной кооперации: привлечение и размещение кооперационных заказов, поиск и квалификационный отбор партнеров по кооперации;
- повышение конкурентоспособности на рынке субконтрактных поставок: маркетинг, формирование баз данных, конкурентный анализ, организационные улучшения субконтрактного предприятия;
- разработка, внедрение и сертификация систем менеджмента в соответствии с требованиями международных и российских стандартов ISO;
- консультирование по формам и механизмам государственной поддержки малых и средних производственных предприятий.

Региональные центры субконтрактации объединяют усилия для совместного проведения межрегиональных **«Бирж субконтрактов»** – целевых мероприятий по поиску и квалификационному отбору партнеров по производственной кооперации для выполнения конкретных заказов.

Наличие Регионального Центра Субконтрактации в регионе дает возможность местным производственным компаниям расширять географию поставок, подавать заявки на участие в биржах контрактов, проводимых по всей России, и выступать на них в качестве контракторов и субконтракторов. Кроме того, региональный центр субконтрактации имеет возможность организации локальных бирж контрактов, дающих возможность привлечь для решения региональных производственных задач субконтракторов со всей территории РФ.

Региональные центры субконтрактации применяют единые методики работы и механизмы информационного обмена. Методическую основу взаимодействия региональных Центров субконтрактации составили методические материалы, разработанные с учетом международного опыта и российских реалий.

Технической основой для совместной работы региональных центров субконтрактации служит **информационная система субконтрактации** www.subcontract.ru, которая позволяет быстро и эффективно находить поставщиков и заказчиков на территории РФ и за ее пределами. В режиме on-line любой зарегистрированный поставщик-субконтрактор может ознакомиться с чертежами и спецификациями заказываемой продукции, необходимым объемом и графиком поставки, требованиями к качеству изделия. Переговоры с заказчиком проводятся без посредников.

Информационная система субконтрактации разработана Межрегиональным Центром промышленной субконтрактации и партнерства за счет средств и под контролем со стороны Департамента поддержки и развития малого и среднего предпринимательства города Москвы. Техническую поддержку информационной системы осуществляет НДП "Альянс - Медиа". При создании информационной системы субконтрактации были использованы методы ЮНИДО к организации сбора первичной информации, формированию и актуализации баз данных, применению классификаторов.

В 2004 году создана общероссийская организация-некоммерческое партнерство «Национальное партнерство развития субконтрактации», в настоящее

время объединяющая все действующие на территории РФ региональные центры субконтрактации (субконтрактинга).

Вместе с тем, уровень развития субконтрактации в промышленности России еще весьма далек от уровня ряда развитых стран.

Справочно:

Если в Российской Федерации по данным информационной системы субконтрактации www.subcontract.ru всего зарегистрировано 16 518 промышленных предприятий в системе промышленного субконтрактинга, то в ЕС в данной системе 267 371 предприятий с численностью занятых 3 807 812 человек с постоянно растущим объемом оказанных товаров, услуг (1992 г. – 127,0 млрд. евро, 1999 г. -351,0 млрд. евро, 2007 г - 442,2 млрд. евро).

Основные причины, препятствующие развитию субконтрактации в РФ:

- незавершенность и недостаточная активность процессов реструктуризации промышленных предприятий;
- неразвитость рынка субконтрактинговых услуг в целом;
- недостаток специализированных институтов, представляющих информацию для поиска партнеров;
- низкий уровень развития инфраструктуры рынка субподрядчиков, который, в большей мере, определяется недостаточным развитием системы мотивации, преференций и льгот для малого производственного предпринимательства, механизмов его имущественной поддержки.

Субконтрактация в Республике Армения и Кыргызской Республике

Создание инфраструктуры субконтрактинга в Армении и Кыргызстане находится в начале пути. В настоящее время в этих республиках прорабатывается вопрос о принятии мер для поддержки кооперации в промышленности.

О намерениях Республики Армения наладить межгосударственную кооперацию с Российской Федерацией в таких сферах, как машиностроение и приборостроение заявил глава Союза отечественных товаропроизводителей Армении. Интерес представляет производство и поставка на российский рынок оборудования, ранее поставляемого Украиной.

Выводы

В целом, подводя итоги анализа международного опыта функционирования промышленной субконтрактации можно сделать вывод, что использование данного механизма промышленного сотрудничества (взаимодействия) между крупными предприятиями и мелкими производителями, позволило большинству индустриально-развитых стран достичь высокой эффективности и конкурентоспособности промышленного производства.

Значимость развития промышленной кооперации и субконтрактации в этих странах отражалась в задачах государственной экономической политики, в некоторых из них передача субконтрактных заказов малым предприятиям была закреплена законодательно.

Международный опыт формирования сетевых структур, основанных на объединении национальных инструментов и систем поддержки промышленной кооперации, демонстрирует, что одним из ключевых факторов успеха является наличие детально разработанных и согласованных принципов, форматов и механизмов взаимодействия и функционирования в рамках единой сети. Применительно к сети промышленной кооперации и субконтрактации это включает проработку совместных решений по следующим вопросам:

- система управления сетью (координация на межгосударственном и национальных уровнях);
- принципы и механизм отбора/включения участников в сеть;
- стандарты и регламенты предоставления услуг и их содержание;
- инструменты работы сети (система мероприятий, информационно-коммуникационная платформа, форматы информационных объектов и т.д.)
- система мониторинга и оценка результативности и эффективности деятельности сети;
- механизмы финансовой поддержки сети.

Вместе с тем, анализ существующей практики промышленной кооперации и субконтрактации на рынке государств-членов ЕАЭС показал, что отсутствие в действующих национальных промышленных политиках государств-членов концептуальных подходов по использованию механизма промышленной

кооперации и субконтрактации значительно замедляет развитие этого способа промышленного сотрудничества.

В этой связи весьма актуальным для государств-членов ЕАЭС, на наш взгляд, является принятие Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза.

План разработки актов и мероприятий по реализации Основных направлений промышленного сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза, утвержденный решением Совета Евразийской экономической комиссии 17 марта 2016 г. № 17, предусматривает раздел I. «Создание евразийской сети промышленной кооперации и субконтрактации», одним из мероприятий которого, является разработка концепции создания сети промышленной кооперации и субконтрактации, включающей в себя порядок ее формирования и финансирования.

Принимая во внимание:

- важность выработки согласованных подходов к развитию сети, основанных на глубоком изучении современного международного опыта и примеров лучших практик;

- необходимость учета особенностей национальных систем поддержки промышленной кооперации и субконтрактации в государствах-членах;

- интеграционный и инфраструктурный характер проекта;

- долгосрочный горизонт планирования деятельности сети (7-10 лет)

представляется целесообразным осуществить разработку и утверждение концепции создания Евразийской сети промышленной кооперации и субконтрактации, включающей порядок ее формирования и финансирования.
