

СУБКОНТРАКТАЦИЯ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Т.П. Быкова,

кандидат экономических наук,

*главный консультант совместного проекта Совета по развитию
предпринимательства в Республике Беларусь и ПРООП «Формирование благоприятных
административных, правовых и экономических условий для развития предпринимательства
посредством активизации диалога государства и частного сектора»*

Как свидетельствует опыт ведущих промышленных стран мира, на современном этапе одним из перспективных путей повышения эффективности производства и обеспечения общего экономического роста стало развитие производственной кооперации и субконтрактации. Именно субконтрактация явилась одним из существенных факторов высоких темпов экономического развития в таких странах, как Япония, Германия, Франция, Германия, США, Италия, Испания.

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, росли издержки производства, увеличивались запасы нерезализованной 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, полу-

чивших развитие первоначально в Японии, а в последующие десятилетия - в США и Европе. Суть этих отношений - в налаживании кооперационного сотрудничества малых, средних и крупных предприятий, 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-контрактеры, 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.

В организации субконтрактных отношений выделяют две модели: американскую и японскую.

Для американской модели характерным является краткосрочный характер отношений между партнерами, связанными обязательствами по выполнению конкретного заказа. Использование данной модели возможно в условиях наличия множества малых предприятий-субконтракторов, способных выполнять определенные производственные операции, обеспечивать производство деталей, узлов и комплектующих.

Данная модель наиболее характерна для автомобилестроения. Сегодня такие гиганты автомобильного производства, как Chrysler, Ford, General Motors, самостоятельно изго-

тавливают лишь около трети комплектующих. Остальные же поставляются в рамках субконтрактных заказов. В среднем крупное автомобилестроительное предприятие имеет 2-2,5 тыс. субконтракторов [1].

Для японской модели характерно ранжирование предприятий-субконтракторов в зависимости от располагаемых производственных мощностей и уровня технологии. В результате формируется многоуровневая структура, когда у крупного предприятия-контрактора имеется разветвленная сеть субконтракторов, которые, в свою очередь, сотрудничают с субконтракторами более низкого уровня.

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 [2]. При этом субподрядчики второго и третьего уровней - это, как правило, малые и мельчайшие фирмы.

На современном этапе в связи с развитием процессов глобализации, ускорением процессов обновления продукции и широким внедрением международных стандартов управления качеством наблюдается развитие кратковременных субконтрактных отношений в рамках реализации отдельных проектов, предполагающих формирование гибко специализированных предприятий-субконтракторов, выполняющих заказы по всему миру.

Предприятия-субконтракторы крупных компаний, работая в режиме подетальной, узлов, модульной и иной специализации, достигают высоких результатов за счет эффекта технологического разделения труда. Часто они берут на себя выполнение одной - двух операций в сложном технологическом процессе, который в комплексе ведется головной крупной компанией. Контракторы, выпускающие готовую продукцию на базе комплектующих изделий и потому заинтересованные в эффективном развитии своих партнеров, часто предоставляют им в аренду помещения, первоначальные средства производства, поставляют на льготных условиях сырье и материалы, обеспечивают реализацию большей части комплектующей продукции на своих сборочных заводах, дают разрешение на использование своей марки.

Одно из главных требований к субконтрактору - точное соблюдение сроков поставок. Практика хранения значительных запасов полуфабрикатов у фирм, выпускающих конечную продукцию, ведет к омертвлению средств, требует больших складских помещений, замедляет реакцию на требования рынка. Своевременная поставка деталей (с точностью до минут) в строгом соответствии с техническими требованиями контрактора позволяет работать практически без складов и традиционных межоперационных заделов. На многих японских автомобильных предприятиях запас комплектующих изделий рассчитан всего на 2-3 часа работы конвейера.

Второе важнейшее требование к субконтрактору - высокое качество комплектующих изделий. Современный производственный режим позволяет немедленно выявлять бракованные детали, находить источники и причины появления брака, снижать издержки на контроль качества изделий. От практики обнаружения дефектов в изделиях крупное производство переходит к практике их предотвращения.

Выбрав наиболее надежных партнеров, крупные фирмы обычно закрепляют их за собой с помощью длительных контрактов, создают «свои» союзы субконтракторов. В рамках этих союзов головные компании проводят большую работу по повышению технического уровня и планированию производства, его компьютеризации, контролю качества, подготовке кадров, совершенствованию управления. Другими словами, из стороннего наблюдателя и оценщика состояния дел у субконтракторов головные фирмы превращаются в их активных финансовых и коммерческих партнеров.

Техническая помощь в рамках субконтрактных отношений резко повышает оснащенность и конкурентоспособность большого числа малых и средних предприятий.

Таким образом, налаживание субконтрактных отношений обеспечивает обоюдные преимущества всем их участникам.

Контрактор, размещая на тендерной основе заказы на производство необходимых комплектующих на специализированных малых и средних предприятиях, получает возможность:

- обеспечивать оптимальное использование собственных производственных мощностей, избавившись от необходимости иметь оборудование, используемое лишь периодически либо в определенных точках производственного цикла;

- избавиться от непрофильных производств и сконцентрировать ресурсы и усилия на стратегических задачах, развитии технологии, расширении модельного ряда, разработке новых каналов сбыта;

- снизить стоимость комплектации за счет использования преимуществ малых форм бизнеса и в результате - уменьшить себестоимость конечной продукции;

- гибко реагировать на рыночные изменения, обеспечивать быстрое обновление ассортимента, существенно сокращать сроки освоения производства новых изделий;

- сокращать запасы комплектующих на складах и тем самым - ускорять оборачиваемость оборотных средств;

- уменьшить необходимость инвестиций в основные фонды;

- сформировать оптимальную производственную и организационную структуру предприятия, сократить расходы на рабочую силу и управленческий персонал;

- в итоге - снизить издержки производства и повысить конкурентоспособность продукции.

Субконтракторы, включаясь в производственную цепочку, получают возможность:

- формирования долгосрочных заказов и налаживания перспективного сотрудничества;

- снижения себестоимости и повышения качества выполняемых операций или выпускаемых изделий за счет узкой специализации производства;

- повышения технического и технологического уровня производства при поддержке контрактора;

- кооперирования с другими субъектами малого предпринимательства при выполнении отдельных заказов, что способствует дальнейшему углублению специализации и повышению эффективности производства.

В результате мелкая промышленность, интегрирующаяся в современный индустриальный комплекс, становится фактором его модернизации, а также формирования производственных кластеров, ориентированных

на выпуск конкурентоспособной продукции. Тем самым обеспечивается совершенствование промышленной структуры, постоянное обновление экспортного профиля страны.

В то же время субконтракция не лишена и определенных недостатков. К их числу относятся:

- проблема нахождения партнера, способного обеспечить необходимые объемы, сроки и качество выполнения заказов;

- увеличение транзакционных издержек;
- риск утечки информации при передаче на изготовление субконтрактору ноу-хау предприятия-контрактора в области определенной производственной деятельности;

- затраты на обеспечение синхронности процессов, связанных с модернизацией выпускаемой продукции или освоением ее новых видов.

Однако активное развитие субконтрактных отношений во всем мире свидетельствует о явном превалировании их преимуществ над недостатками.

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. «Дженерал Электрик», один из крупнейших концернов США, привлекает на субконтрактных условиях более 30 тыс. МП [3].

Сегодня стимулирование связей малого бизнеса с крупной промышленностью стало одной из доминирующих тенденций в политике регионального развития ведущих промышленных стран мира.

Например, во Франции 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.

В американской практике в число требований, предъявляемых к программам развития экономики районов, входит включение в обязательном порядке мер по гармоничному взаимодействию малых и средних предприятий с крупными компаниями, которое рассматривается как необходимое условие увеличения объемов местного производства и общей численности занятых.

В условиях трансформации экономик стран Центральной и Восточной Европы становление и развитие подавляющей части субъектов малого бизнеса также происходило на почве кооперационных связей с крупными предприятиями. Наиболее распространенный путь - 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. Обязательными условиями децентрализации выступали два обстоятельства: во-первых, благополучное финансовое состояние обеих сторон, во-вторых, предполагаемое отделение не должно наносить ущерб налаженным хозяйственным связям.

Новые тенденции в организации производства определили и принципиально новую роль малого бизнеса в развитии экономик транзитивных стран.

На первом этапе рыночных реформ малые предприятия выступали в качестве своеобразных «чистильщиков» государственного сектора. Арендуя у государственных предприятий площади, приобретая у них изношенные, но еще жизнеспособные оборудование и инвентарь, приспособлявая для своих нужд неиспользуемые помещения и вовлекая в хозяйственный оборот все пригодные материалы, в том числе отходы, малый бизнес способствовал более эффективному использованию ресурсов страны. Гибкие, маневренные, чутко реагирующие на спрос малые предприятия, обладающие низкой капиталоемкостью и высокой производительностью, осваивали те экономические ниши, которые были недоступны крупным производителям.

После того как доля малых предприятий достигла 30-40% от общего числа занятых в экономике, начался второй этап экономических реформ. В этот период малый

бизнес стал играть принципиально новую роль в организации производства. Малые предприятия, накопившие за предшествующие годы необходимый капитал, приобретают современное оборудование и постепенно превращаются в специализированные фирмы, выполняющие инновационные разработки, производящие стандартизированные детали, узлы и комплектующие, оказывающие всевозможные производственные и вспомогательные услуги крупным предприятиям. Последние, замыкая на себе технологические цепочки и кооперационные связи сотен мелких производителей, из набора разрозненных деталей и узлов собирают массовую готовую продукцию, поступающую на мировые рынки. В такой форме малый бизнес помог логически завершить процесс реструктуризации экономики и выйти на уровень специализации и кооперации, соответствующий современной системе организации производства в мире [4].

Отдельные шаги в направлении современной организации производства наблюдаются и в Беларуси.

В качестве примера подетальной специализации с включением в международное разделение труда может рассматриваться ОАО «Брестский электроламповый завод». Здесь совместно с голландской компанией Philips Lighting освоена новая технология варки стекла и производства деталей для выпуска осветительных ламп, которые будут поставляться в страны ЕС.

Молодечненское предприятие «Энеф» сотрудничает с ТНК Siemens: осуществляет сборку современных пускорегулирующих устройств из приобретаемых за рубежом комплектующих и поставляет большую часть своей продукции на экспорт [5]. Таким образом предприятие «Энеф» вписалось в систему международного разделения труда.

Подобных примеров, к сожалению, немного. В целом, организационно-технологическая реструктуризация промышленности Беларуси находится в начальном состоянии. Выделение структурных подразделений в самостоятельные юридические лица или дочерние предприятия пока состоялось лишь у 4-5% предприятий [6].

Весьма незначительной является и практика привлечения крупными (в основном, государственными) предприятиями субъек-

тов частного сектора для выполнения заказов и работ.

Это обусловлено прежде всего низкими возможностями малого предпринимательства по обеспечению на должном уровне нужд крупного производства. Характерной чертой частного сектора экономики Беларуси является сосредоточение его субъектов преимущественно в сфере торговли и общественного питания. Вклад малых предприятий в производство ВВП составляет сегодня менее 10%, а удельный вес произведенной ими продукции (работ, услуг) промышленного характера не достигает и 8% от общего объема по республике [7].

С другой стороны, у руководителей крупных предприятий отсутствует заинтересованность в развитии аутсорсинга и субконтрактных отношений, освобождении от непрофильных активов и подразделений, поскольку это может привести к снижению объемных показателей и количества занятых. Поэтому «достаточно часто на предложение о поставке субконтрактной комплектации высшего качества, подтвержденного европейскими сертификатами, сборочные предприятия отвечают отказом, мотивируя это тем, что произойдет значительное уменьшение трудоемкости» [8].

Кроме того, в условиях наличия в рамках действующей системы налогообложения платежей, исчисляемых от объема выручки, передача отдельных элементов производственного процесса самостоятельным специализированным субъектам не дает ожидаемого экономического эффекта. Поскольку механизм изъятия объемных налогов таков, что в условиях кооперированного производства имеет место многократное налогообложение одной и той же стоимости, развитие кооперационных связей ведет к увеличению издержек производства и росту цен на конечный продукт, а следовательно, делает развитие субконтрактных отношений экономически нецелесообразным.

В качестве одной из ключевых причин низкого уровня развития субконтрактных отношений является также отсутствие необходимой организационной инфраструктуры по их налаживанию, системы их информационно-консалтингового и юридического обеспечения.

Крупные предприятия, в большинстве своем входящие в состав концернов или ку-

рируемые соответствующими министерствами, в основном взаимодействуют между собой. Ведомственный подход лежит и в основе распределения материальных и финансовых потоков. Малые же частные предприятия, как правило не имеющие ведомственной подчиненности, часто воспринимаются не как партнеры, а как конкуренты. Более того, нередко имеют место различного рода формальные и неформальные ограничения для субъектов хозяйствования государственной формы собственности на закупки сырья, материалов, комплектующих у субъектов малого предпринимательства, размещение у них заказов на производство отдельных деталей и узлов, выполнение работ и услуг.

Поэтому задача повышения эффективности производства, обеспечения конкурентоспособности отечественной продукции посредством дальнейшего углубления специализации и кооперации требует, наряду с дальнейшей реструктуризацией, крупного производства, реализации комплекса мер по развитию в реальном секторе экономики малого и среднего предпринимательства, разработке и внедрению механизмов интеграции его субъектов с крупными предприятиями.

Результаты опроса руководителей 250 малых частных предприятий, проведенного Институтом приватизации и менеджмента в октябре 2006 г., свидетельствуют, что к ведущим факторам, сдерживающим развитие белорусского бизнеса, относятся следующие:

- 1) проблемы финансового характера, а именно: нехватка собственных оборотных средств, а также средств для развития;
- 2) недостаток производственных мощностей и помещений, устаревшее оборудование и технологии;
- 3) проблемы кадрового характера - нехватка квалифицированных сотрудников, средств для привлечения качественного персонала;
- 4) проблемы менеджмента - отсутствие хороших бизнес-идей, проблемы нахождения рыночной ниши, неэффективное управление бизнесом.

Поэтому задача стимулирования развития малого предпринимательства требует создания преимущественных организационных, экономических и правовых условий, нивелирующих неблагоприятное положение

субъектов данного сектора на рынке и направленных на повышение их устойчивости и конкурентоспособности.

Для активизации частной инициативы в реальном секторе экономики необходима прежде всего реализация системы мер в области имущественного и финансово-кредитного обеспечения малых производственных предприятий, повышения их кадрового потенциала, инновационно-технологической и информационно-консалтинговой поддержки.

В целях развития производственной кооперации крупных и мелких предприятий необходимо формирование сети специализированных центров субконтрактации, обеспечивающих аккумуляцию информации о потребностях в продукции, работах, услугах, имеющихся производственных возможностях, а также обеспечивающих установление диалога между потенциальными партнерами.

Важным шагом в направлении интегрирования малого бизнеса в систему кооперационных производственных связей могло бы стать привлечение малых предприятий к участию в производстве продукции и выполнении работ для государственных нужд. Для этого, с одной стороны, требуется формирование круга субъектов малого предпринимательства, производственный потенциал, экономическое состояние, опыт работы и квалификация персонала которых позволяют выполнять государственные заказы с соблюдением необходимых требований и условий.

С другой стороны, для субъектов малого и среднего предпринимательства целесообразным было бы резервировать определенный процент от общего объема государственного заказа и размещать его посредством специализированных конкурсов, а также привлекать субъекты малого и среднего предпринимательства в качестве соисполнителей крупных государственных заказов путем установления соответствующих требований к победителям конкурсов.

Необходимо также развитие системы правового консалтинга и юридической помощи участникам субконтрактных отношений в области подготовки контрактов и кооперационных соглашений, составления протоколов разногласий по договорам, подготов-

ки судебных и арбитражных исков, оценки размеров ущерба и т. д.

Для привлечения к этой работе действующих субъектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, прежде всего в регионах, имеет смысл разработка типовых схем производственной кооперации и субконтрактации, включая примерные формы договоров, схемы организации поставки продукции (работ, услуг), оптимальные варианты оплаты и т. д.

Опыт стран-соседей свидетельствует, что развитие производственной кооперации и субконтрактации создаст новые возможности как для реализации потенциала действующих малых частных предприятий в сфере специализации отдельных производств, осуществления инновационных разработок и т. д., так и для качественного развития крупных предприятий, их быстрой переориентации на постоянно изменяющиеся потребности рынка. Тем самым будут обеспечены стабильные внутренние источники устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики, дальнейшего развития экспорта и импортозамещения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Субконтрактация: Метод, пособие.* М., 2006. С. 12.
2. *Кузнецов В.М., Андреев А.Д.* Аутсорсинг: новое слово в управлении // ЭКО. 2005. № 6. С. 85.
3. *Взаимодействие малого и крупного бизнеса:* Информац.-аналит. сборник / Под ред. В.Ш. Каганова, В.П. Ващенко, Е.В. Боброва, В.Ю. Заведеева. М.: ИПИ, 2004. С. 18-20.
4. *Субконтрактация - ключевой фактор стратегии экономического развития:* Аналитический обзор / Авт.-сост. Л.А. Истомина, Л.К. Злотников, Т.П. Быкова. Минск: Тесей, 2007. С. 8-9.
5. *Голота Н.* Инновации - требуется налоговая мудрость // Директор. 2007. № 6. С. 15.
6. *Страновой экономический меморандум для Республики Беларусь.* Основной доклад. 8 ноября 2005 г. / Всемирный банк. Минск, 2005. С. 132.
7. *Основные показатели деятельности малых предприятий Республики Беларусь* // Стат. сборник. Минск, 2007. С. 8.
8. *Амбалов В.* Существует ли альтернатива «сборочному цеху»? // *Экономика Беларуси*. 2008. № 1. С. 17.

