

Содержание.

1. ВВЕДЕНИЕ.....	2
1.1. Основные определения.	4
2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ СУБКОНТРАКТАЦИИ.	4
2.1. Формы субконтрактации, классификация.....	4
2.2. Международная практика субконтрактных отношений.	6
2.3. Российский рынок субконтрактации.	11
2.4. Участие малых и средних предприятий в субконтрактации.	14
3. СУБКОНТРАКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.	18
3.1. Контрактор.	18
3.1.1. Анализ потребностей предприятия в субконтрактных поставках.	18
3.1.2. Поиск и предварительный квалификационный отбор субконтракторов.	20
3.1.3. Оценка на основании свидетельств, представленных поставщиком.	23
3.1.4. Как наладить постоянную работу с субконтрактором (поставщиком).....	27
3.2. Субконтрактор.	34
3.2.1. Алгоритм действий субконтрактора на начальном этапе.....	34
3.2.2. Начало взаимодействия с контрактором.	39
3.2.3. Система, инструменты и методы управления поставкой.	42
3.2.4. Как наладить постоянную работу с контрактором.	47
3.2.5. Субконтрактное малое предприятие: пример из практики.	50
3.3. Субконтрактный договор: рекомендации по формализации всех аспектов долговременного субконтрактного взаимодействия.....	54
3.3.1. Предмет договора.	54
3.3.2. Существенные условия договора.	55
3.3.3. Ошибки при заключении договоров.	57
3.3.4. Практика договорных отношений.	60
4. ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ.	63
4.1. Сегментация рынка.....	63
4.2. Позиционирование на рынке.	65
4.3. Участие в выставках.	67
5. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА СУБКОНТРАКТАЦИИ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПОИСКА ПАРТНЕРОВ ПО КООПЕРАЦИИ.	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
ЛИТЕРАТУРА.	84

1. ВВЕДЕНИЕ.

Развитие малого и среднего предпринимательства в сфере промышленного производства, развитие специализации и кооперации малых, средних и крупных предприятий – экономическая необходимость, вызванная повышением конкурентной борьбы на промышленных рынках. Крупные предприятия концентрируют свои ресурсы на важнейших направлениях и развивают ключевые компетенции. Значительная часть производственных функций при этом передается малым и средним предприятиям на субконтракт и аутсорсинг. Это позволяет всем участникам рынка добиваться высокого уровня специализации и при скоординированной кооперации повышать конкурентоспособность как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне национальных производственных систем.

Необходимость реализации мероприятий государственной и инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства в сфере промышленного производства нашла свое отражение в нормативно – правовых документах Правительства Российской Федерации (Федеральный Закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» № 209 – ФЗ, другие нормативно – правовые акты), а также субъектов Российской Федерации. Государственная поддержка производственного малого и среднего бизнеса осуществляется на Федеральном уровне, в соответствии с Ведомственной Программой Министерства экономического развития Российской Федерации, на региональном уровне – в рамках комплексных программ развития и поддержки малого и среднего предпринимательства.

Ярким примером целенаправленных действий, обеспечивающих развитие малого и среднего производственного бизнеса, являются меры государственной и инфраструктурной поддержки, реализуемые в городе Москве под руководством Департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы в рамках Комплексной Целевой Программы развития и поддержки малого предпринимательства в городе Москве на 2007 – 2009гг. Развитие малого и среднего производственного бизнеса признано одним из приоритетных направлений, что отражено в Плане мероприятий Комплексной Целевой Программы.

Реализация мер государственной поддержки малого и среднего производственного бизнеса опирается на деятельность организаций инфраструктуры, к которым в соответствии с Федеральным Законом № 209 – ФЗ отнесены центры субподряда (субконтрактации, субконтрактинга).

Начиная с 1998 года, в городе Москве действует Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства, созданный при содействии Организации ООН по промышленному развитию ЮНИДО (UNIDO). Деятельность Центра, направленная на развитие малого и среднего производственного бизнеса, обеспечивающая установление прямых кооперационных связей между малыми, средними и крупными производственными предприятиями, базируется на методическом подходе, предложенном ЮНИДО и переработанном с учетом российских реалий.

Этот подход после успешной апробации в городе Москве был принят на вооружение многими регионами России и зарубежными государствами. В 2004 году Центры субконтрактации (субконтрактинга, субподряда) объединились в Некоммерческое Партнерство – НП «Национальное Партнерство развития субконтрактации» и осуществляют взаимодействие в рамках этой организации.

Использование единого информационного пространства, реализованного в информационной системе субконтрактации на интернет – портале поддержки малого и среднего производственного бизнеса www.subcontract.ru, единых методик позволяет существенно оптимизировать совместную работу центров субконтрактации, сократить трудовременные затраты и повысить уровень удовлетворенности – пользователей – малых и средних предприятий.

Настоящие методические рекомендации предназначены для руководителей и специалистов малых и средних производственных предприятий. ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» оказывает методическую, информационную и организационную поддержку малым и средним производственным предприятиям и готово предоставлять консультирование по вопросам организации кооперационных связей.

Методическое пособие разработано и издано ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» за счет средств, предоставленных Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы в рамках реализации Комплексной Целевой Программы развития и поддержки малого предпринимательства в городе Москве на 2007 – 2009гг.

1.1. Основные определения.

Субконтрактация (субконтрактинг) - вид производственной кооперации. Способ организации производства, использующий разделение труда между Контрактором (заказчиком) и Субконтракторами (поставщиками). Окончательный получатель товаров или услуг является третьей стороной, стоящей вне рамок договорных отношений между контрактором и субконтрактором. 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.

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.

2. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ СУБКОНТРАКТАЦИИ.

2.1. Формы субконтрактации, классификация.

В международной практике субконтрактация получила широкое распространение в многообразных формах. Для целей настоящей работы использовано описание форм субконтрактных отношений, разработанное UNIDO.

Общепроизводственная субконтрактация (по данным европейских исследований, свыше 60% договоров субконтрактации).

При повышении спроса на свою продукцию головное предприятие - Контрактор может оказаться в ситуации, когда у него недостаточно возможностей для наращивания собственных производственных мощностей. В этом случае на субконтракт передается производство партий продукции (комплектующих, узлов, блоков). Все технические условия, данные, необходимые для организации производства, прочая необходимая техническая документация передаются субконтрактору, имеющему свободные производственные мощности. Имея в распоряжении техническую документацию, субконтрактор обязуется производить продукцию, отвечающую тем же стандартам качества, что и продукция, производимая самим контрактором. Различают следующие типы общепроизводственной субконтрактации:

- по объему выпускаемой продукции

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

- по виду выпускаемой продукции

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

Специализированная субконтракция (более 30%).

Подрядчик не располагает необходимым для изготовления продукции специализированным оборудованием и организует выполнение определенных технологических процессов по субконтрактам.

Субконтракция на основе перемещения производства

Производитель - подрядчик, действующий в стране с высокими производственными издержками, принимает решение о перемещении производства продукции (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 подрядчиком, который в большинстве случаев сам поставляет сырье и материалы, осуществляет полный контроль производства и забирает всю произведенную продукцию. В подобных случаях субконтрактор, оставаясь юридически самостоятельным хозяйствующим субъектом, становится по существу производственным подразделением подрядчика.

Особые отношения между подрядчиком и субконтрактором

Субконтрактное взаимодействие, как правило, предусматривает возникновение «особых отношений» между подрядчиком и субконтрактором:

Субконтракция на основе использования сырья, поставляемого подрядчиком

Подрядчик желает, чтобы субконтрактор поставлял ему продукцию, характеристики которой в точности соответствуют его требованиям, и поставляет субконтрактору заготовки, материалы или сырье для обработки (переработки).

Субконтракция, включающая в себя использование специальных инструментов и/или оборудования, поставляемых подрядчиком

Субконтрактная продукция может быть очень специфична и в некоторых случаях может производиться только с использованием специальных инструментов, оснастки и оборудования, иногда разработанных самим подрядчиком и передаваемых для выполнения заказа. Этот тип субконтракции требует, чтобы были четко определены условия предоставления оборудования, а также условия обучения обращению с ними персонала субконтрактора.

Субконтракция, предусматривающая выполнение научно-исследовательских и опытно – конструкторских работ

В некоторых случаях подрядчик не передает субконтрактору подробные чертежи и спецификации, а заказывает техническое решение поставленной задачи. Поставляемая по субконтракту продукция включает в себя воплощаемые в конкретные изделия результаты НИОКР, проведенных субконтрактором при содействии инженерных служб подрядчика. Как правило, такие многоэтапные работы передаются на субконтракт предприятиям, имеющим собственные конструкторские бюро, опытные производства, возможности для проведения испытаний и др.

Временная (краткосрочная, периодическая) субконтрактация

В некоторых случаях 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.

2.2. Международная практика субконтрактных отношений.

Основные направления развития промышленности определились в 70-е годы XX столетия: это концентрация, специализация и кооперация.

Для достижения конкурентных преимуществ головным предприятиям - автосборщикам, производителям «белой техники», электроники потребовалась концентрация ресурсов.

Концентрация ресурсов и укрупнение повлекли за собой необходимость разделения труда и специализации. А далее – привели к необходимости создания и расширения сетей субконтрактных производств – преимущественно малых и средних предприятий, создающих до 70 – 80 процентов стоимости конечной продукции. Эта модель организации производства получила быстрое распространение как в развитых (ЕС, США, Япония и др.), так и в развивающихся (Бразилия, Индия, Китай, Мексика, Турция и др.) странах.

Несмотря на то, что общий принцип субконтрактации применим ко всем секторам промышленности, в настоящее время наибольшее распространение он получил в машиностроении, (в таких секторах, как автомобилестроение, производство оборудования для железнодорожного транспорта, станкостроение), а также в радиоэлектронной и электротехнической промышленности, производстве РТИ и обработке пластмасс, где на долю субконтракторов приходится 88,26% от общего объема производства. Наибольшее значение имеют субконтрактные отношения для автомобилестроения. Из приблизительно 10000 частей и деталей, из которых состоит автомобиль, 9980 (до 80% создаваемой

стоимости) производятся субконтракторами. Кроме того, в настоящее время субконтрактные отношения получили развитие в легкой промышленности (производство обуви, швейных изделий и т.п.).

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

- Большая гибкость и быстрая адаптация к изменению спроса.
- Оптимизация производственного процесса; во многих случаях предприятия с вертикальной интеграцией страдают от неоптимального использования производственных мощностей в определенных точках производственного цикла.

Разделение производственного процесса между различными специализированными предприятиями, пользующимися финансовой, управленческой и оперативной самостоятельностью, заставляет каждое из них бороться за полное использование своих ресурсов. Наличие значительного количества поставщиков – субконтракторов, обладающих сходной подготовкой, культурой производства и быстро переналаживаемым производительным оборудованием, позволило головным предприятиям – контракторам использовать конкуренцию между поставщиками для достижения максимально возможного показателя цена/качество. Конкурентная борьба между субконтракторами активизирует прогресс в технологиях и организации производства, приводит к внедрению новых способов организации производства – Lean, Just-In-Time и других. Необходимость обеспечения качества конечной продукции привела к внедрению стандартов менеджмента, включая такие высокоразвитые стандарты, как QS 9000, VDA, ISO/TS 16949 и другие. Многоступенчатые производственные цепочки потребовали кооперации большого количества малых предприятий, что способствует перетоку знаний, компетенций, а кроме того – самоорганизации малых предприятий в отраслевые ассоциации и объединения.

Мировой рынок субконтрактации имеет несколько выраженных тенденций:

- увеличение доли субконтрактных поставок в конечной продукции.
- увеличение количества участников – малых и средних субконтрактных предприятий и совокупное увеличение количества занятых.
- повышение производительности труда и снижение количества занятых на каждом отдельном предприятии.
- создание многоуровневых сетевых структур и вовлечение субконтрактных производств в долговременные партнерские отношения с производителями конечной продукции.
- повышение роли стандартизации производств.
- глобализация субконтрактных рынков и вовлечение в субконтрактное производство производителей в странах с низкими издержками.
- перемещение «грязных» производств в развивающиеся страны.

Субконтрактация не является принципиально новым типом отношений между предприятиями. Подрядчики, Поставщики и Заказчики существовали всегда, и в нашей стране и за рубежом. Однако, в условиях рыночной экономики этот вид партнерства приобрел особый смысл, стал способом существования множества малых и средних предприятий.

На уровне предприятия можно рассмотреть процесс субконтрактации с двух сторон.

Для Контрактора важнейшим преимуществом является возможность избавиться от непрофильных активов и сконцентрировать усилия и ресурсы на стратегических направлениях своей деятельности. Это сокращает издержки собственного производства,

ускоряет технологический процесс производства новых изделий, облегчает процесс их сертификации, повышает производительность труда и конкурентоспособность предприятия, сокращает запасы комплектующих на складах и ускоряет оборачиваемость собственных ресурсов.

Малые и средние предприятия – субконтракторы, как правило, могут предложить Контрактору невысокую себестоимость продукции за счет конкретной специализации производства и простоты структуры управления, и, соответственно, небольших накладных расходов, чем в крупных и многопрофильных компаниях. Кроме того, малые предприятия - субконтракторы, как правило, обладают высоким уровнем мобильности в переналадке оборудования за счет широкого применения гибко специализированных производственных систем.

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

Контрактор вправе требовать от Субконтрактора удержания минимальных цен, обеспечения необходимого качества комплектующих деталей и безоговорочного соблюдения графика поставок, хранения согласованного товарного запаса без предоплаты со своей стороны. В случае, если Субконтрактор не обеспечивает предъявляемых к нему жестких требований, Контрактор может найти другого или дублирующего поставщика.

Вместе с тем, используя кооперационные связи, заказчик определено рискует. Основным риском является несанкционированное использование передаваемых субконтракторам «ноу-хау». Появление на рынке разработанных Контрактором изделий под чужой маркой является очень неприятным сюрпризом. Поэтому редкий заказчик передает подрядчику для производства товар в целом, оставляя на своем производстве ключевые технологические операции, которые трудно повторить. Кроме того, при применении субконтрактной схемы организации производства у контрактора возрастают транзакционные издержки, связанные с внедрением и поддержанием системы отношений с субконтракторами.

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.

Работа при постоянной загрузке обеспечивает предприятиям - производителям комплектующих (субконтракторам) постоянный доход за счет интенсивного использования оборудования и трудовых ресурсов.

Малое предприятие – субконтрактор избавляется от необходимости нести значительные расходы на разработку продукции, создание собственной сбытовой сети, продвижения товаров на рынок и т.д. При достаточной загрузке производства нет необходимости в непрерывной активности в поиске новых заказов, что также требует дополнительных затрат из получаемой прибыли.

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 четко регламентированы и учитывают все аспекты взаимодействия. 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.

Динамика развития рынков, технологий, стратегий, умонастроений и, следовательно, потребностей меняет поведение участников процесса промышленного производства. Заказчики и поставщики начинают воспринимать друг друга как партнеры. Понятие «партнерство» получает широкое распространение и начинает применяться к самым разным типам отношений.

После этапа количественного наращивания производства и развития гибкой специализации, в промышленности пришли к необходимости обеспечивать высокое качество продукции на уровне комплексного управления качеством, который характеризуется тремя «нулями»:

отсутствие дефектов (или абсолютное качество);

отсутствие задержек (или работа строго по производственному графику);

отсутствие запасов на складе (или жесткие графики поставок).

Основным риском для Субконтрактора является прекращение или сокращение объема регулярного заказа по любым причинам (завершение текущего проекта, предъявление Контрактором дополнительных требований, кризисная ситуация в экономике и т.д.) При отсутствии альтернативных заказов это может означать неминуемое увольнение персонала, и даже банкротство малого предприятия. Поэтому предприятие, ориентированное на получение субконтрактных заказов должно предусматривать параллельное сотрудничество с несколькими Контракторами, непрерывный поиск новых работ или независимый выпуск собственной продукции.

Можно сравнить финансовые усилия, которые необходимо приложить производственной компании, чтобы вывести свой товар на рынок, или, чтобы работать по субконтракту. В теории это называется входным барьером на конкретный рынок. В первом случае на создание сбытовой сети, системы сервисного обслуживания и рекламу нужно потратить значительные средства. Успех не гарантируется. При неудачном стечении обстоятельств потраченные деньги следует отнести на убытки. Во втором случае рискованные вложения на порядки меньше. Обычно требуется найти заказчика, продемонстрировать ему возможности своего производства, изготовить за свой счет опытный образец или небольшую установочную партию изделий. Поэтому выход на рынок субконтрактных поставок зачастую представляется более привлекательным.

Рынок субконтракта имеет тенденцию к олигопсонии: в каждой отрасли или регионе существует относительно небольшое количество контракторов, способных размещать достаточно большие объемы заказов на долгосрочной основе. Требования, предъявляемые такими предприятиями к субконтракторам, традиционно высоки. У всех крупных контракторов существуют собственные критерии – в некоторых случаях тщательно разработанные методики отбора субконтракторов, что позволяет им добиваться необходимого качества поставляемой продукции и выполняемых операций. Крупные контракторы, как правило, настаивают на профессиональной переподготовке персонала предприятий - субконтракторов, производят собственный аудит системы менеджмента качества.

Для того чтобы выполнить субконтрактные обязательства, субконтрактору может потребоваться специальная технология или оборудование, которые должен будет предоставить контрактор. Контрактор, как правило, имеет право ограничить использование этих объектов субконтрактором только целями реализации соответствующего контракта, т.е. в международной практике выделены специфические условия субконтрактных отношений, ограничивающие свободу действий субконтрактора

по отношению к третьим лицам, но при этом не подпадающие под действие антимонопольного законодательства.

Кроме того, крупные подрядчики, используя свое положение на рынке, зачастую проводят по отношению к субподрядчикам 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 субподрядчика в прибылях не предусматривается). Но при этом, по условиям заключенного договора оплата поставляемого товара (произведенных работ) осуществляется поэтапно: по факту приемки подрядчик оплачивает субподрядчику 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 - субподрядчик попадает в жесткую зависимость от качества работы маркетинговых и других подразделений подрядчика. Возникает вопрос контроля добросовестности соблюдения подрядчиком условий договора: при больших объемах продаж, разветвленной дилерской сети и наличии у подрядчика альтернативных поставщиков достаточно сложно отследить ход реализации партии конечной продукции, снабженной поставленными комплектующими. Это утверждение не распространяется на крупные автосборочные предприятия, которые чрезвычайно заинтересованы в идентификации принадлежности партий поставляемых комплектующих конкретным субподрядчиком и ведут строгий учет.

В некоторых случаях условием работы с крупным подрядчиком 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 долгосрочных субподрядных отношений.

Если крупное предприятие – подрядчик располагает на рынке определенной свободой маневра – маркетинговые мероприятия, сбытовая политика, то связанное договором МСП – субподрядчик полностью зависит от требований подрядчика. В некоторых случаях в договорах подрядчик требует, чтобы субподрядчик резервировал свободные производственные мощности на случай увеличения объемов закупки, при необходимости (изменение рыночной ситуации) от субподрядчика, напротив, требуется снижение объемов производства. Подобные отношения позволяют говорить о перерастании в некоторых случаях субподрядных отношений в партнерские, а в отдельных случаях – о том, что предприятие – субподрядчик, формально являясь самостоятельным юридическим лицом, по сути становится внешним производством крупного подрядчика. Особенно это характерно для автомобильной промышленности.

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

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

прямые договорные отношения между подрядчиком и субподрядчиками (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 (подрядчик имеет договорные отношения только с ограниченным количеством субподрядчиков первого яруса).

Субконтракторы верхнего 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.

В настоящее время, в связи с ускорением процесса обновления модельных рядов продукции, наблюдается постепенный переход от относительно статичных иерархических отношений к формированию «проектных команд» из гибко специализированных предприятий – субконтракторов.

2.3. Российский рынок субконтрактации.

Российский рынок субконтрактации постепенно развивается в соответствии с законами экономики. Темпы развития рынка обусловлены продолжающимися процессами структурных преобразований российской промышленности и ее интеграцией в глобальные производственные системы.

Структурные преобразования в Российской промышленности не завершены. Продолжается формирование сверхкрупных вертикально – интегрированных холдингов, государственных корпораций. Одновременно продолжаются процессы реструктуризации, выделение «нестратегических» производств, создание субконтрактных предприятий. На территории Российской Федерации начали свою деятельность сборочные производства крупнейших мировых производителей автотехники, «белой техники», электроники. Эти предприятия заинтересованы в локализации поставок комплектующих и являются контракторами в полном соответствии со значением этого термина.

Промышленные предприятия – малые, средние и крупные проявляют активность в поиске партнеров по производственной кооперации. Развиваются элементы инфраструктуры рынка – центры субконтрактации, инженерно – технологические центры, инструменты маркетинга – специализированные промышленные выставки, печатные и электронные СМИ.

В то же время, рынок производственной кооперации - субконтрактации до сих пор сложно рассматривать, как единый комплекс. Наиболее отчетливо это проявляется в разбросе расценок на выполнение базовых производственных процессов, достигающем 2 – 5 (!) раз на выполнение типового заказа на сходном оборудовании.

В качестве примера, достаточно ярко характеризующего современное состояние российского рынка субконтрактации можно привести результаты межрегионального мониторинга расценок, проводимого Межрегиональным центром промышленной субконтрактации и партнерства. Ежегодное исследование расценок на производственно-технологические процессы, такие как литье чугуна, литье стали, обработка металлов резанием на универсальном оборудовании, оборудовании ЧПУ, станках автоматах, лазерная резка металла, штамповка и другие, показывает большую разницу в ценах на промышленных предприятиях на изготовление одного и того же типового изделия.

Разброс цен на изготовление типового изделия с применением процесса обработка металлов резанием на универсальном оборудовании внутри регионов составил:

	Средняя цена предприятий региона, руб./изделие	Минимальная средняя цена региона, руб./изделие	Максимальная средняя цена региона, руб./изделие	Разброс
город Москва	217,88	115	328	2,8 раза
Московская область	213,40	115	300	2,6 раза
Ленинградская область	677,66	625	810	1,3 раза

Воронежская область	286,17	144	485,6	3,4 раза
Белгородская область	330,20	179,3	503,1	2,8 раза
Ярославская область	232,63	76,13	350,00	4,6 раза
Республика Чувашия	374,29	310	398	1,2 раза
Республика Беларусь	340	260	410	1,6 раза

Самый маленький разброс цен на изготовление типового изделия на предприятиях Ленинградской области составляет 1,3 раза. Самый большой разброс цен показали предприятия Ярославской области.

Разброс цен внутри региона (на примере города Москвы) на малых и крупных предприятиях выглядит следующим образом:



Диаграмма - Разброс цен на малых и крупных предприятиях города Москвы

Такая ситуация, разброса цен на малых и крупных предприятиях города Москвы на производство и одного и того же типового изделия характерна и для других исследуемых регионов: Ленинградской, Ярославской, Белгородской областей.



Данные проведенного в 2008 году мониторинга свидетельствуют о том, что по унифицированным производственным процессам (изготовление однотипного изделия обработкой на сходном оборудовании, при равном объеме заказываемой партии) разница

в расценках малых и крупных предприятий на территории города Москвы может достигать 200 и более процентов.

Так, разброс средних цен малых и крупных предприятий города Москвы на обработку металлов резанием на универсальном оборудовании по типовому изделию при одинаковом объеме заказа составляет 1,8 раза. (Малые предприятия предложили цену 115 – 150 руб./изделие, крупные предлагали цены в интервале 290 – 310 руб./изделие), максимальный разброс цен – 2,7 раза.



Диаграмма. Разброс цен на малых и крупных предприятиях г. Москвы

Расценки московских МП на изготовление типового изделия (раскрой листа на лазерном оборудовании) без учета цены металла составили от 27 до 50 руб./изделие, расценки, предложенные крупными предприятиями на изготовление такого же изделия варьировались в диапазоне 40 – 140 руб./изделие.

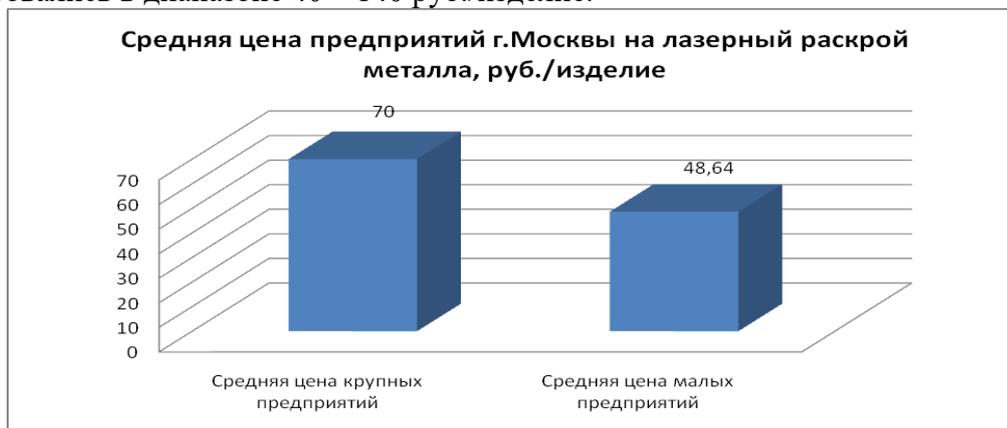


Диаграмма. Средняя цена на лазерный раскрой металла на малых и крупных предприятиях г. Москвы.

Такая же ситуация характерна и для других регионов России, например, в Ярославской Области точно такой же заказ на обработку металла резанием на универсальном оборудовании крупное предприятие готово выполнить по цене 450 руб./изделие, что практически равно по цене наиболее высокому уровню расценок крупного московского предприятия и, соответственно, в 2,6 раза выше самого высокого уровня цены, предложенной московскими малыми предприятиями.



Диаграмма. Разброс цен на малых и крупных предприятиях Ярославской области

Уровень цен, предложенных московскими предприятиями в целом (как малыми, так и крупными, усредненные данные) не превышает аналогичных расценок по таким направлениям, как обработка металлов резанием, лазерная обработка листа и заметно выше по всем направлениям, связанным с изготовлением заготовок методом литья (черное, цветное).

Наиболее оперативно расценки на выполнение кооперационных заказов предоставляют малые предприятия (1 – 3 дня) и часть крупных предприятий, ориентированная на работу по привлечению внешних заказов. Низкая скорость обработки заказов (до 1 – 1,5 мес.) и завышенные расценки в наибольшей степени характерны для крупных предприятий, ориентированных на выполнение объемных заказов с невысокой серийностью (в том числе – предприятия ОПК).

Проведенный анализ не является исчерпывающим, но позволяет сделать вывод о том, что для успешной работы на развивающемся и не окончательно сформировавшемся рынке субконтрактному предприятию необходимо возможно более широко использовать механизмы информационного обмена и инструменты маркетинга. Малые и средние предприятия, в полном соответствии с международной практикой, постепенно станут наиболее успешными участниками рынка субконтрактных поставок.

2.4. Участие малых и средних предприятий в субконтрактации.

Малые и средние производственные предприятия с момента своего появления активно взаимодействуют с крупными предприятиями практически во всех аспектах своей деятельности. Изготовление и поставки комплектующих, выполнение кооперационных заказов могут быть отнесены к числу наиболее важных форм взаимодействия.

К основным направлениям деятельности производственных МСП можно отнести следующие:

- 1. Заполнение ограниченных рыночных ниш продукцией, предназначенной для конечного пользователя** (медицинско – техническое, ресурсосберегающее оборудование, товары повседневного спроса и др.). Основной объем продукции производится на основе собственных или закупаемых разработок и ноу-хау малого предприятия, на собственном оборудовании или (что чаще) с широким использованием кооперационных поставок (до 40 – 60 процентов в цене продукции по данным анкетных опросов). Малые и средние предприятия этой группы составляют подавляющее большинство в структуре производственного малого и среднего бизнеса города Москвы и многих других субъектов Российской Федерации. Фактически, МСП начинает выполнять роль головного предприятия – контрактора. При наличии

временно свободных мощностей предприятия этой группы активно стараются получить заказы крупных предприятий для дозагрузки (до 30 процентов в общем объеме производства по данным анкетных опросов), сохраняя при этом ориентацию на производство собственных видов продукции.

2. **Участие в субконтрактных поставках комплектующих, выполнение заказов крупных предприятий (субконтрактные поставщики).** Продукция производится в соответствии с требованиями и по чертежам заказчика (в некоторых случаях используются собственные разработки МП), на собственном оборудовании, с использованием кооперационных поставок по недостающим технологическим переделам, а также при необходимости расширения производства. Количество специализированных субконтрактных малых и средних предприятий в Москве, как и в других регионах РФ пока относительно не велико, уровень их соответствия требованиям крупных предприятий – заказчиков сильно варьируется (от поставщиков комплектующих на конвейер автосборочных производств до МП, располагающих универсальным оборудованием и берущихся за разовые небольшие заказы).

Таким образом, можно выделить два основных направления кооперационного взаимодействия малых и крупных промышленных предприятий:

1. **Использование ресурсов и возможностей крупных промышленных предприятий малыми и средними предприятиями для разработки и производства собственной продукции (поток заказов «от малого предприятия – к крупному»).** Этот подход в использовании кооперационных связей в наибольшей степени используется малыми предприятиями первой группы (производителями продукции, предназначенной для конечного потребителя).
2. **Размещение крупными предприятиями кооперационных заказов и постепенное включение малых и средних предприятий в производственные цепочки крупных предприятий (поток заказов «от крупного предприятия – к малому»).** Это направление производственной кооперации является наиболее предпочтительным с точки зрения перехода крупных предприятий к субконтрактной модели производства.

Использование ресурсов и возможностей крупных промышленных предприятий малыми и средними предприятиями для разработки и производства собственной продукции (поток заказов «от малого предприятия – к крупному»):

По первому направлению взаимодействие фактически осуществляется, начиная с момента возникновения малых предприятий. Малые предприятия, не располагая в полном объеме собственными производственными, организационными и кадровыми ресурсами, успешно восполняют этот недостаток за счет использования ресурсов и возможностей крупных предприятий. Предназначенное для производства изделие, как правило, разделяется на составные части, заказы на их изготовление размещаются на крупных предприятиях. Далее осуществляются финишные операции, и изделие направляется потребителям. Данный подход позволяет малым предприятиям концентрироваться на развитии ключевых компетенций, таких как знание рынка и использование ноу-хау, не вкладывая значительных средств в закупку дорогостоящего оборудования, найм и обучение персонала по всем необходимым производственным переделам.

Взаимодействие с крупными предприятиями, выступающими в данной ситуации в роли поставщиков, субподрядчиков имеет ряд осложняющих факторов.

Проблемы малых предприятий – заказчиков при размещении кооперационных заказов на крупных предприятиях

- Низкий уровень заинтересованности крупных предприятий в выполнении разовых некрупных заказов МП, что обусловлено несовпадением

производственных планов малых и крупных предприятий, необходимостью оперативной подготовки производства, низкой рентабельностью малых заказов.

- Низкая скорость оценки заказов, заключения и исполнения договоров крупными предприятиями, что обусловлено сложной процедурой согласований, в некоторых случаях – условиями секретности.
- Сравнительно высокий уровень цен на выполнение производственных операций, что обусловлено высокими накладными расходами крупных предприятий, высокой стоимостью факторов производства – аренда, рабочая сила и др., во многих случаях низкой производительностью оборудования.
- Низкий уровень защищенности интеллектуальной собственности (чертежи и др) малых предприятий вынуждает МП дробить заказ на составные части с целью невозможности их воспроизведения одним поставщиком.
- В условиях финансового кризиса – понизившийся уровень платежеспособности МП, снижение уровня взаимного доверия контрагентов и др.

Очевидно, что значительная часть проблем, возникающих у малых предприятий при размещении кооперационных заказов на крупных предприятиях, вызвана объективными обстоятельствами. Крупные предприятия имеют собственные производственные планы, выполнение периодически возникающих разовых заказов от малых предприятий занимает далеко не самое важное место. Консолидация заказов малых предприятий для включения в производственные планы крупных предприятий практически неосуществима, что обусловлено мобильным характером деятельности МСП. В то же время, часть проблем может быть нивелирована или в значительной мере устранена за счет реализации совместных действий предприятий и органов исполнительной власти, реализации мер государственной и инфраструктурной поддержки.

Одним из возможных решений вопроса может стать определение крупными машиностроительными предприятиями не уникальных и несекретных производств (механообработка, заготовительное производство, обработка листа, испытательные участки и др.), предназначенных, помимо выполнения плановых производственных задач предприятия, для выполнения заказов по внешней кооперации при условии для применения этих производств упрощенной процедуры согласования заказов и включения в калькуляцию затрат издержек, имеющих прямое отношение к выполнению заказа. При реализации этого подхода имеется возможность провести информационные мероприятия по продвижению таких конкурентоспособных производств и обеспечению их взаимодействия с МСП – заказчиками, а также по привлечению заказов региональных предприятий.

Размещение крупными предприятиями кооперационных заказов и постепенное включение малых и средних предприятий в производственные цепочки крупных предприятий (поток заказов «от крупного предприятия – к малому»):

Практически все крупные предприятия для восполнения недостающих ресурсов и возможностей (для организации производства продукции, требующей новых технологий, а также в силу устаревания оборудования, выбытия производственных кадров и др.) привлекают малые и средние предприятия для выполнения отдельных работ. При этом критерий размера предприятия – контрагента имеет вторичное значение по сравнению с группой критериев «цена/качество», каких-либо предпочтений для субъектов малого и среднего предпринимательства при размещении коммерческих заказов крупных предприятий не предусмотрено.

Ряд малых и средних производственных предприятий располагает производственно – технологическими возможностями и опытом для участия в поставках

комплектующих (производство изделий из металла, полимеров и резины, электронных узлов и блоков, электротехнических изделий и других), для различных видов машинотехнической продукции, в том числе для отраслей, предъявляющих повышенные требования к качеству. Таким образом, малые и средние предприятия при необходимой поддержке могут стать поставщиками комплектующих, узлов, партнерами в производстве различных видов продукции, производимой крупными промышленными предприятиями.

Выгоды крупных предприятий – заказчиков при размещении заказов на малых предприятиях:

- Использование необходимых технологий и ресурсов
- Снижение цены (в подавляющем большинстве случаев)
- Гибкость МСП – поставщиков, высокая скорость обработки и выполнения заказа

Тем не менее, по данному направлению также имеется ряд проблем, ограничивающих развитие перспективной и апробированной в международном масштабе модели производства. Это обусловлено такими факторами, как наличие у большинства предприятий собственных сохраненных производственных мощностей по всему производственному циклу и стремление руководителей по возможности сохранить и усилить собственное производство, сложностью организации взаимодействия с большим количеством территориально распределенных малых предприятий – поставщиков. Отсутствие прогнозируемого потока заказов со стороны крупных предприятий приводит к тому, что большинство производственных малых предприятий до сих пор в большей степени ориентированы на производство собственной продукции для конечного потребителя.

Проблемы крупных предприятий – заказчиков при размещении заказов на малых предприятиях:

- Отсутствие у большинства крупных предприятий необходимого организационного ресурса - системы взаимодействия с большим количеством поставщиков.
- Риски невыполнения заказа внешним поставщиком – малым предприятием в срок, в надлежащем качестве.
- Сложности поиска и отбора поставщиков, относительно низкий уровень подготовленности МП – поставщиков (техничко – технологическая вооруженность, уровень подготовки персонала и др.).
- Риски несанкционированного использования поставщиком (копирования, изготовления контрафакта) интеллектуальной собственности (чертежи и др) предприятий – заказчиков.

Проблемы малых предприятий – поставщиков

- Сложность получения информации о потребностях крупных предприятий – заказчиков и установления контакта со службой закупок.
- Недостаточный уровень подготовленности МП для выполнения ответственных заказов.
- Риски невыполнения существенных условий договоров (в т.ч. несвоевременной оплаты) со стороны заказчика.
- Сложность быстрого получения оборотных средств при отсутствии залога, большая зависимость от своевременности оплаты со стороны крупного предприятия.

Несмотря на очевидные проблемы участников, развитие кооперационных связей является насущной необходимостью и выгоды уже сейчас перевешивают негативные аспекты. Расширение мероприятий государственной и инфраструктурной поддержки малых и средних производственных предприятий позволяет им становиться надежными партнерами для крупного бизнеса. Все большую роль в развитии производственного

рынка и реализации мероприятий поддержки малого и среднего производственного бизнеса начинают играть региональные центры субконтрактации.

3. СУБКОНТРАКТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ.

Взаимодействие головных предприятий – подрядчиков с поставщиками – субподрядчиками в рамках настоящего пособия рассматривается с точки зрения обеих сторон.

В связи с тем, что малые и средние предприятия зачастую выполняют функции головных подрядчиков в пособии представлен опыт наиболее квалифицированных подрядчиков по организации взаимодействия с поставщиками.

С другой стороны, понимание алгоритма действий, применяемых подходов, требований подрядчика помогает малому или среднему предприятию - субподрядчику оптимизировать свои действия и добиться наилучшего результата. В связи с тем, что организация разовой закупки/поставки относительно несложного изделия часто практикуется предприятиями и не вызывает каких-либо сложностей, в настоящем пособии наибольшее внимание уделено наиболее сложному вопросу – организации долговременных отношений с высокими требованиями к качеству поставляемой продукции (поставки на конвейер).

3.1. Подрядчик.

Деятельность Подрядчика по организации субподрядного производства включает в себя решение следующих основных задач:

- анализ потребностей предприятия в субподрядных поставках
- поиск и предварительный квалификационный отбор субподрядчиков
- углубленный квалификационный анализ субподрядчиков (при необходимости)
- организация субподрядного взаимодействия (заключение договоров и отслеживание выполнения их условий)
- развитие субподрядного взаимодействия (переход к партнерским отношениям с субподрядчиками)

Некоторые из указанных направлений представляется возможным раскрыть в настоящем пособии.

3.1.1. Анализ потребностей предприятия в субподрядных поставках.

Анализ потребностей предприятия в субподрядных поставках осуществляется на основании:

- среднесрочного плана производства (для серийных предприятий);
- производственного плана проекта (при проектной организации производства).

Одновременно производится анализ собственного производства (производственные возможности), применяемой технологии (качество и производительность), обеспеченности трудовыми ресурсами (наличие и уровень квалификации), доступности финансовых ресурсов, внутризаводских расценок на изготовление компонентов выпускаемой продукции. В ходе анализа выявляются компоненты, узлы, блоки, изготовление которых для предприятия целесообразно передать на субподряд и определяются приемлемые условия взаимодействия с субподрядчиками.

Результатом проведенного анализа является комплект документов, подробно описывающих потребности предприятия в субконтрактных поставках, в том числе - перечень закупаемой продукции, комплектующих. Перечень закупаемой продукции обязательно включает в себя дополнительную информацию:

- Наименование продукции:

В том числе - ГОСТ, ТУ, чертежи и др.

- Общий объем планируемых закупок продукции:

В том числе необходимо определить периодичность закупок продукции и размеры закупаемых партий, возможность распределения объемного заказа между несколькими субконтракторами.

- Требования к качеству продукции:

В том числе - измеряемые параметры каждого единичного изделия, партии поставки.

- Уровень цен:

Устанавливается пограничное значение цены на единицу закупаемой продукции с учетом планируемого объема, либо на основании предварительного анализа расценок традиционных поставщиков, либо на основании внутризаводских расценок; планируемое снижение цены закупаемой продукции должно соответствовать уровню ожидаемых рисков; все предложения потенциальных поставщиков по цене выше этого значения не рассматриваются.

- График поставок:

График поставки комплектующих должен соответствовать двум основным взаимно противоречащим требованиям – минимальные запасы и максимальная надежность.

- Требования к условиям поставки, таре, маркировке
- Требования к поставщикам – субконтракторам:

Требования к поставщикам – субконтракторам могут быть достаточно развернутыми, в том числе – территориальное расположение (обусловлено транспортными расходами), рабочий язык документооборота, использование совместимых систем автоматизированного проектирования, подтверждение соответствия системы менеджмента качества требованиям российских и международных стандартов и др.

- Требования к технологии изготовления субконтрактной продукции и методам контроля качества.

- Предполагаемые условия оплаты:

Допустимый уровень предоплаты, отсрочка платежа и др. (в соответствии с финансовыми возможностями предприятия и принятой практикой в отрасли).

При планировании передачи на субконтракт части собственного производства предприятия (характерно для серийных предприятий, созданных во времена плановой экономики) желательно учитывать экономическую составляющую, в том числе такие факторы, как:

- Высвобождающиеся производственные площади, оборудование, персонал, снижение потребления ресурсов (электроэнергия, вода и др.);
- Возможную дополнительную выгоду от альтернативного использования высвобождающихся ресурсов (напр. сдача в аренду высвобождающихся производственных помещений)
- Повышение нагрузки на управленческий персонал (организация взаимодействия с новыми поставщиками)
- Возникающие при работе с новыми поставщиками риски.
- Иные факторы.

При наличии подготовленного комплекта перечисленных документов можно переходить к следующему этапу – поиску и предварительному квалификационному отбору потенциальных субконтракторов.

3.1.2. Поиск и предварительный квалификационный отбор субконтракторов.

Поиск потенциальных субконтракторов включает в себя следующие этапы:

1. Назначение сотрудников, ответственных за работу с субконтракторами;
2. Подготовка информации для потенциальных субконтракторов;
3. Оповещение потенциальных субконтракторов;
4. Сбор предложений потенциальных субконтракторов;
5. Выбор наиболее приемлемых предложений и сравнение их с предложениями традиционных поставщиков;
6. Переговоры с целью уточнения возникающих вопросов;
7. Выезд к отобраннным потенциальным субконтракторам, анализ соответствия их производственных возможностей заявленным.

Подготовка информации для потенциальных поставщиков осуществляется на основании подготовленного на предыдущем этапе комплекта документов. При этом часть информации в виде извещения о планируемой закупке предназначена для широкого распространения, а часть предназначена для дальнейшего раскрытия в ходе переговоров.

Чертежи закупаемой продукции должны быть переведены в электронный вид. В целях сохранения коммерческой тайны (производственная программа) и защиты интеллектуальной собственности (чертежи) в некоторых случаях целесообразно при первичном оповещении потенциальных поставщиков использовать несколько измененные данные. При подготовке извещений о планируемых закупках целесообразно группировать заказы, которые возможно выполнить на одной группе оборудования (например, изготовление и поставка 500 видов изделий, изготавливаемых механической обработкой на оборудовании с ЧПУ могут быть объединены в одну группу). Это упрощает поиск субконтракторов и дальнейшую работу с ними.

Далее необходимо оповестить потенциальных субконтракторов о планируемой закупке. Для этого используются различные инструменты – телефонные контакты и направление извещения по факсу, размещение информации в специализированных СМИ (печатных и, в особенности, электронных), работа на профильных выставках.

Ключевыми факторами успешности данного этапа являются:

- правильно составленное (исчерпывающе понятное, краткое) извещение;
- наличие структурированной и актуальной базы данных потенциальных поставщиков – субконтракторов;
- технические возможности для проведения оповещения (программные средства для проведения рассылок, наличие сотрудников и аппаратов факсимильной связи);
- проведенный инструктаж сотрудников, ответственных за оповещение.

Сбор коммерческих предложений от потенциальных субконтракторов начинается практически одновременно с проведением оповещения. Поступающие коммерческие предложения (приемлемое количество по не уникальным технологически переделам, видам продукции – 30 – 40), квалификационные карты должны быть пронумерованы и подшиты, копии передаются для дальнейшей работы. При поступлении коммерческих предложений, как правило, необходимо дополнительно консультировать (по телефону) потенциальных поставщиков по вопросам заполнения заявок, квалификационных карт и др. Для этого сотрудники, принимающие коммерческие предложения должны быть проинструктированы. По итогам этого этапа с заданной периодичностью проводится оценка ситуации.

Сбор коммерческих предложений завершается в установленный срок. Далее осуществляется выбор наиболее приемлемых предложений (как правило – 20 – 25) и сравнение их с предложениями традиционных поставщиков. В соответствии с определенными ранее требованиями проводится оценка предложений по цене, а также на основании квалификационных карт осуществляется предварительная оценка, смысл которой заключается в том, чтобы определить – позволяют или нет производственно – технологические и организационные возможности потенциального субконтрактора выполнить заказ. Для этого к участию в оценке предложений привлекаются специалисты соответствующей квалификации. По каждому поступившему предложению фиксируются возникающие вопросы и вырабатывается единое мнение – целесообразно или нет продолжение переговоров. Предприятиям, представившим неудовлетворительные предложения, целесообразно направить письмо с отказом от переговоров с указанием причины (неприемлемая цена и т.п.).

Предприятия, представившие конкурентоспособные предложения, приглашаются на переговоры. Наиболее эффективно предназначить для проведения переговоров по одной группе заказываемой продукции один день, составить предварительный график и пригласить потенциальных субконтракторов. В этом случае переговоры пройдут без отвлечения внимания и займут минимальное время. Как показывает практика, один специалист в состоянии провести до 15 – 20 встреч за день без заметной потери качества.

По итогам переговоров формируется сводный список из 3-4 потенциальных субконтракторов 1-й очереди (полностью соответствующих ожиданиям и требованиям контрактора), 3-5 потенциальных субконтракторов 2-й очереди, а также потенциальных субконтракторов, предложения которых не в полной мере соответствуют требованиям.

С субконтракторами 1-й очереди достигается договоренность о визите на предприятие. В ходе визита проводится анализ соответствия фактических производственных возможностей заявленным, экспресс – оценка системы менеджмента качества и др. Для этого привлекаются специалисты соответствующей квалификации. Потенциальные поставщики, представившие недостоверную информацию, исключаются из дальнейших переговоров. С субконтракторами, полностью соответствующими требованиям контрактора, в зависимости от принятых ранее решений, либо переходят к углубленному анализу, либо приступают к подготовке договора.

Необходимо отметить: в настоящее время немногие предприятия в состоянии самостоятельно организовать полномасштабную работу по организации закупок субконтрактной продукции. Это обусловлено недостатком опыта, организационных и информационных ресурсов. В особенности это характерно для малых и средних предприятий. Собственные укомплектованные и подготовленные службы производственной кооперации есть далеко не у всех предприятий, постоянная работа только с ограниченным кругом поставщиков приводит к постепенному повышению цен на закупаемую продукцию. Решением вопроса является совместная работа с Межрегиональным центром промышленной субконтракции и партнерства – организацией, специализирующейся на поиске и подборе партнеров по кооперации.

Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства располагает необходимыми ресурсами и опытом для этой работы:

- ✓ постоянно актуализируемая база данных производственно – технологических возможностей поставщиков – субконтракторов (машиностроение, металлообработка, электроника, электротехника, изготовление комплектующих из пластмасс и резины);
- ✓ информационные механизмы оповещения о поступивших заказах;
- ✓ партнерская сеть – региональные центры субконтракции в регионах РФ и за рубежом (Финляндия, Латвия, Беларусь, Украина);

- ✓ квалифицированный персонал – штат сотрудников с высшим техническим образованием и опытом работы на производстве;
- ✓ высокий уровень специализации, отлаженные процессы и процедуры;
- ✓ внедренная система менеджмента качества соответствующая требованиям международного стандарта ISO 9001;
- ✓ подтверждаемый опыт практической работы по размещению кооперационных заказов – в 2007 – 2008 годах проведены работы по размещению более, чем 12 000 кооперационных заказов, для российских и зарубежных предприятий. Объем заказов, представленных на «Биржах субконтрактов» в 2007 – 2008 годах, по минимальным расценкам превысил 1,9 миллиарда рублей.

На практике поиск и предварительный квалификационный отбор поставщиков - субконтракторов наиболее эффективно с использованием механизма **«Биржа субконтрактов»**.

Когда предприятие определилось с тем, какую именно продукцию, в каких объемах оно планирует закупать по субконтрактам, необходимо связаться с Межрегиональным Центром промышленной субконтрактации и партнерства, назначить ответственного за взаимодействие, согласовать условия Договора. Далее, в соответствии с Регламентом, совместно проводятся работы:

➤ Оповещение потенциальных субконтракторов

Оповещение проводится с использованием специализированных ресурсов – информационной системы субконтрактации www.subcontract.ru, региональных центров субконтрактации.

➤ Сбор предложений потенциальных субконтракторов

Сбор предложений осуществляется квалифицированными специалистами Центра с разъяснением вопросов, требующих уточнения. Поступившие предложения (заявки, квалификационные карты, коммерческие предложения) регистрируются и передаются Контрактору.

➤ Выбор наиболее приемлемых предложений и сравнение их с предложениями традиционных поставщиков

Центр проводит обработку поступивших предложений и дает рекомендации по дальнейшей работе с субконтракторами.

➤ Переговоры с целью уточнения возникающих вопросов

Центр по согласованию с Контрактором обеспечивает организацию переговоров, приглашение субконтракторов. Переговоры с потенциальными поставщиками ведутся по установленной контрактором очередности, без вмешательства третьих лиц.

Срок проведения работ – 2 календарных месяца.

Совместная работа с Межрегиональным Центром промышленной субконтрактации и партнерства приводит к следующим результатам:

- ✓ Получение максимально возможного количества коммерческих предложений и производственной информации от поставщиков – субконтракторов;
- ✓ Возможность анализа предлагаемых расценок, в том числе в межрегиональном разрезе;
- ✓ Снижение трудо-временных затрат по поиску и предварительному отбору субконтракторов;
- ✓ Подготовленная информация для принятия решений.

По итогам проведенной работы Контрактор переходит к следующему этапу – осуществляет выезд на место и подготовку к заключению договоров с отобранными поставщиками – субконтракторами.

Совместная работа по квалификационному отбору субконтракторов в рамках «Биржи субконтрактов», как правило, приводит к достижению практических результатов. В качестве примера можно привести отзывы представителей предприятий – контракторов:

ЗАО «НПО «Червона Хвиля», Украина

Смирнов Владимир Анатолиевич - коммерческий директор:

«Мы первый раз участвуем в Бирже. Мы занимаемся сейчас вопросом оптимизации собственных производственных процессов и ищем возможности снижения себестоимости продукции, в том числе сотрудничая с российскими предприятиями, которые могут предложить более низкие цены. Наш конечный продукт – печь для переплава титана. Эта продукция является чисто экспортной и нам необходимы поставщики, которые могут обеспечить устраивающее нас качество – это главное. Были на переговорах сегодня и региональные предприятия и московские, среди которых мы очень заинтересовались одним предложением. Вообще надо отметить, что все поставщики сегодня приходили очень подготовленными и готовыми к конструктивному разговору. Есть что отобрать и, наверное, еще в течение нескольких месяцев мы будем обрабатывать результаты этой Биржи и окончательно примем решение о сотрудничестве. Немаловажным критерием для нас является и внедренная система менеджмента качества на предприятии, но надо признать, что на данный момент для нас – мы понимаем ситуацию с этим процессом, этот фактор является достаточными, но не необходимым».

ОАО «Ярославский радиозавод» - г. Ярославль, Заместитель начальника отдела по обеспечению – Мудрецов В.И.:

«Мы уже давно сотрудничаем с Межрегиональным Центром субконтрактации по приглашению которого приехали и постоянно размещаем заказы через систему субконтрактации. Сегодня есть потребность в поставщиках изделий точной механической обработки, токарные, фрезерные работы, цветного литья под давлением - тех производственных направлений, по которым на Ярославской радиозаводе недостаточно собственных мощностей. Мы уже работаем и с Санкт-Петербургом, с Харьковом, с Минском, с Пензой, однако все равно ищем новых партнеров, поскольку нас очень большие объемы и необходимость в поставщиках есть всегда. Наша конечная продукция – средства связи, предназначенные в основном для военно-морского комплекса, как России, так и зарубежья и мы предъявляем довольно высокие требования к поставщику и по качеству и по технологиям и конечно по срокам поставки. Поэтому поиск поставщиков для нас очень ответственное мероприятие, отбор поставщика проходят очень тщательный и Биржа как раз тот инструмент, который позволяет провести этот отбор.»

3.1.3. Оценка на основании свидетельств, представленных поставщиком.

Оценка Поставщиков на основании представленных ими свидетельств, в общем виде, представляет собой процедуру РРАР (Project Part Approval Process - Процесс одобрения производства автомобильных компонентов).

Наиболее широкое распространение использование процедуры РРАР, в качестве одного из подходов к оценке и выбору Поставщиков, получило среди Контракторов – предприятий автомобильной промышленности. Среди них, в качестве примеров, можно привести - АВТОВАЗ, УАЗ, ЗМЗ. Однако принципы, лежащие в основе РРАР, эффективны для оценки предприятия любой отрасли.

Основными случаями проведения РРАР являются:

- планирование Поставщиком нового автомобильного компонента (далее - а/к);

- устранение несоответствий по ранее поставляемому а/к;
- изменение:
- конструкции или материала а/к (в том числе материала субпоставщика);
- процесса или технологии производства а/к;
- чертежей, спецификаций;
- инструментов, оборудования или оснастки (в том числе их капитальный ремонт, перемонтаж или перенос в другое место (помещение) предприятия);
- методов контроля и испытаний;
- субпоставщика (в том числе предоставляемых им материалов или услуг);
- возобновление производства а/к после значительного перерыва (более 1 года);
- уведомление Поставщика со стороны Контрактора о приостановлении отгрузки а/к по причинам качества.

В качестве основных *этапов проведения РРАР* выделяют следующие:

Подготовка Поставщиком полного комплекта документов и образцов. Уведомление потребителя.

Назначение Контрактором для Поставщика одного из 5 уровней представления документов и образцов

в зависимости от:

- наличия у Поставщика сертификатов соответствия СМК (система менеджмента качества);
- влияния а/к на безопасность и качество автомобиля;
- квалификации Поставщика;
- опыта взаимоотношений с ним и т.д.

Уровень представления определяет состав документов и образцов, представляемых Контрактору Поставщиком.

Образец (документ)	Уровни представления				
	1	2	3	4	5
1. Заявка на одобрение производства автомобильного компонента	П	П	П	П	С
2. Качество автомобильного компонента					
2.1 Образцы компонента	С	П	П	С	С
2.2 Контрольный образец компонента для РРАР	С	С	С	С	С
2.3 Полные проектные данные	С	П	П	П	С
2.4 Документация по техническим измен	С	П	П	П	С
2.5 Предложение об изменении автомобильного компонента	С	П	П	П	С
2.6 Результаты измерения размеров компонента	С	П	П	П	С
2.7.Результаты испытаний материалов/технических характеристик	С	П	П	П	С
2.8 Отчет о согласовании внешнего вида	П	П	П	П	С
3. Качество процесса производства					
3.1 Карта потока процесса	С	С	П	П	С
3.2 FMEA процесса	С	С	П	П	С
3.3 Исследование возможностей процесса	С	С	П	П	С
3.4 Перечень средств измерительной техники	С	С	П	П	С

Образец (документ)	Уровни представления				
	1	2	3	4	5
3.5 Анализ измерительных процессов	С	С	П	П	С
4. Система обеспечения качества					
4.1 План управления качеством	С	С	П	П	С
4.2 FMEA конструкции автомобильного компонента	С	П	П	П	С
4.3 Документация по квалификации лабораторий	С	С	П	П	С
4.4 Данные о соответствии особым требованиям потребителя	С	С	П	П	С
Условные обозначения: П – представить назначенному ответственному должностному лицу потребителя; С – сохранять у поставщика, при необходимости представить потребителю					

По умолчанию уровень представления для всех Поставщиков - 3-й, когда Поставщик предоставляет Контрактору для рассмотрения заявку на одобрение производства а/к, образцы продукции и полный набор подтверждающих документов.

Представление Поставщиком Контрактору комплекта документов (см. рис. ниже) и образцов, соответствующим образом упакованного и промаркированного. Образцы предоставляются в количестве не менее двух.

Испытание образцов и анализ документов Контрактором.

Принятие Контрактором решения об одобрении поставки.

В качестве наиболее яркого примера может быть рассмотрена процедура одобрения поставщика автомобильных компонентов

Процесс одобрения производства автомобильных компонентов

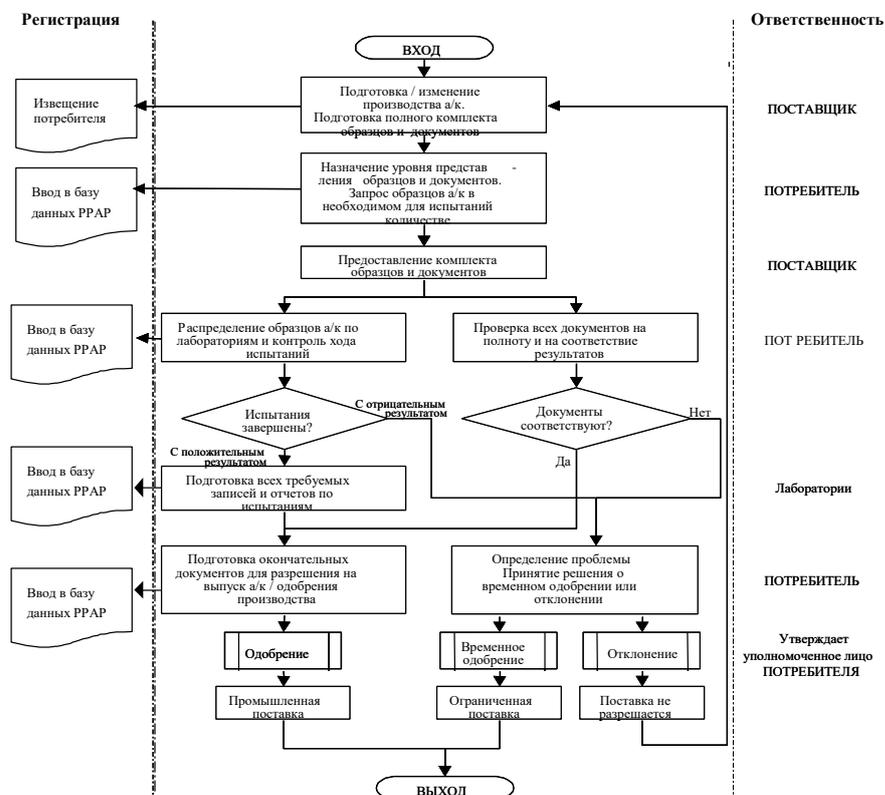


Рис. - Алгоритм РРАР

Комплект документов и образцов для одобрения производства автомобильного компонента



Рис. - Комплект документов и образцов PPAP

По результатам одобрения со стороны Контрактора возможно 3 вида заключений:
 Одобрение (Поставка разрешена)
 Временное одобрение (Поставка ограничена по времени/объему). Различают 5 классов временного одобрения (Таблица 2.5)
 Отклонение (Поставка не разрешена)

Таблица - Классы временного одобрения

Класс	Описание	Пример
A	Автомобильные компоненты, полностью изготовленные на производственной оснастке и соответствующие всем заданным требованиям, но не соответствующие всем требованиям настоящего стандарта	Образцы а/к были отобраны из цикла производства менее 300 единиц
B	Автомобильные компоненты, изготовленные полностью на производственной оснастке, но требующие доработки для соответствия заданным требованиям	А/к изготовлены в соответствии с технологическими картами, но требуется дополнительная ручная обработка
C	Автомобильные компоненты, изготовленные по обходной технологии, но полностью соответствующие заданным требованиям	А/к изготовлены на вспомогательной или временной оснастке
D	Автомобильные компоненты не соответствуют заданным требованиям	Результаты измерения характеристик не соответствуют заданным требованиям, но это не повлияет на удовлетворенность Потребителя
E	Автомобильные компоненты не соответствуют заданным требованиям. Автомобили, выпущенные с такими компонентами, должны быть доработаны перед продажей	Результаты измерения характеристик не соответствуют заданным требованиям, и это повлияет на удовлетворенность потребителя

Необходимо помнить, что оценка, основанная на использовании процедуры PPAP - это предоставление Поставщиком Контрактору свидетельств того, что именно *на сегодняшний день, на текущий момент - все в порядке*. То есть сведения папки PPAP, носят «одноразовый» характер.

Почти любой Контрактор одновременно сам является Поставщиком и не только должен требовать от своих Поставщиков представление папки РРАР, но и быть готовым самому предоставить ее по первому требованию *своего* Контрактора.

При этом, каждый Контрактор должен понимать, что он несет *ответственность* за качество выпускаемой продукции *перед своим собственным* Контрактором – Контрактором более высокого уровня. И эта ответственность тем больше, чем ближе уровень «собственного» Контрактора к конечному потребителю.

Поэтому, чтобы «обезопасить» себя, Контрактор должен требовать обеспечения собственной «безопасности» от своих Поставщиков.

Например, в соответствии с требованиями FORD, каждый его Поставщик (Субконтрактор) должен представить папку РРАР не только на себя (свою продукцию, процессы, СМК), но и на своих собственных Поставщиков (Поставщиков 2-го уровня, субпоставщиков). Невыполнение этого требования - неоспоримый довод к отказу в работе с таким Поставщиком.

Чем ниже уровень Поставщика, тем более высокие требования к качеству его продукции предъявляются, так как качество продукта, который попадет к конечному Потребителю, закладывается на самом низу.

В заключение данного раздела необходимо отметить:

Оценка Поставщиков - процесс непрерывный. Необходимо отслеживать деятельность существующих Поставщиков, чтобы знать, соответствует ли она требованиям. Необходимо оценивать новых Поставщиков с точки зрения целесообразности - позволяет ли их потенциал всерьез рассматривать возможности сотрудничества.

При выборе Поставщика Контрактору следует помнить, что Поставщик, занимающийся сразу многими видами деятельности, скорее всего не сможет максимизировать эффективность своей работы в какой-либо одной области.

Поставщиков необходимо периодически информировать об их «рейтинге» в глазах Контрактора. Улучшение деятельности Поставщика часто является результатом его информированности о своем положении относительно конкурентов.

Подходы к оценке и выбору Поставщика (в том числе, приведенные критерии оценки) нельзя считать чем-то идеальным, непререкаемым и единственно верным, что никогда не дает сбоев и обеспечивает абсолютный, во всех отношениях - результат. Они достаточно известны, широко применяются, но отнюдь не являются догматическими и единственными. Поэтому на практике Контрактор использует, как правило, свою собственную интерпретацию оценки.

Контрактор должен не только требовать от Поставщиков неукоснительного выполнения собственных требований, но и развивать своих Поставщиков.

3.1.4. Как наладить постоянную работу с субконтрактором (поставщиком).

Партнерство: путь, показатели успеха, стратегии и результаты взаимодействия

Без внутреннего взаимодействия и соответствующего стратегического внутреннего подхода к улучшению отношений с поставщиками управление отношениями с поставщиками - невозможно. Стратегическое партнерство между фирмой-покупателем и фирмой-поставщиком подразумевает постоянные взаимоотношения, включающие договорные обязательства на длительный период времени, обмен информацией, а также разделение ответственности по рискам. Отношения покупателя с поставщиком являются переходной стадией от традиционных, антагонистических рыночных отношений к полностью интегрированным отношениям.

Неприемлемые поставщики - отсутствие соответствия оперативным и стратегическим потребностям.

Неприемлемые поставщики не отвечают оперативным и стратегическим потребностям компании-покупателя. И нормальными действиями, при этом, считаются - прекращение бизнеса с неприемлемыми поставщиками и замена их на поставщиков, лучше выполняющих свои функции. Особого внимания заслуживают случаи, когда прекращение бизнеса в таком контексте создает еще большие проблемы для покупателя. Типичным примером является ситуация с единственным поставщиком, как в случае с патентованными или оригинальными изделиями, когда поставщик имеет преимущество за счет отсутствия конкурентов. Даже тогда, когда прекращение бизнеса с поставщиком в краткосрочной перспективе может быть неосуществимо, это можно осуществить в долгосрочной перспективе, если компания-поставщик усердно работает над поиском подходящей замены или разработкой другого источника. Другим исключением служит новый источник снабжения, который только учится удовлетворять потребности компании-покупателя и неутомимо работает над достижением значительного улучшения.

Рис. - Зависимость полученных преимуществ в отношениях между покупателем и поставщиком



Приемлемые поставщики – соответствие текущим оперативным потребностям.

Приемлемые поставщики отвечают текущим оперативным потребностям в соответствии с требованиями контракта. Приемлемые поставщики обеспечивают своим покупателям уровень эффективности, которому легко могли бы соответствовать другие покупатели, и, таким образом, приемлемые поставщики не имеют достаточной конкурентоспособности.

Хорошие поставщики – услуги по добавлению стоимости.

Хорошие поставщики – это те, которые несколько лучше приемлемых поставщиков в том, что они, в дополнение к продукции, предлагают потенциальные

услуги, приносящие добавленную стоимость. Для превращения поставщика из приемлемого в хорошего потребуются значительные усилия его самого и покупателя.

Предпочтительные поставщики – соответствие стратегическим потребностям.

Отношения покупателей с поставщиками ориентированы на долговременный процесс, и эта интеграция избегает ненужного дублирования и ускоряет сделки, которые обычно проводятся с помощью электронных средств. Обе стороны работают над взаимным усовершенствованием для устранения деятельности, не приносящей добавленной стоимости. Предпочтительные поставщики отвечают всем оперативным и стратегическим потребностям компании-покупателя.

Исключительные поставщики - прогнозирование потребностей.

Исключительные поставщики прогнозируют оперативные и стратегические потребности покупателя и способны соответствовать им с избытком. С исключительными поставщиками взаимный прогресс может быть источником серьезного конкурентного преимущества. С исключительными поставщиками, как и с исключительными клиентами, необходимо общаться как с сокровищем. Они могут служить в качестве эталона, высшей планки, иллюстрировать возможности экспериментирования с новыми подходами к управлению базой снабжения, а также служить предвестником управления снабжением, целями и отношениями поставки в будущем.

Формы партнерских отношений

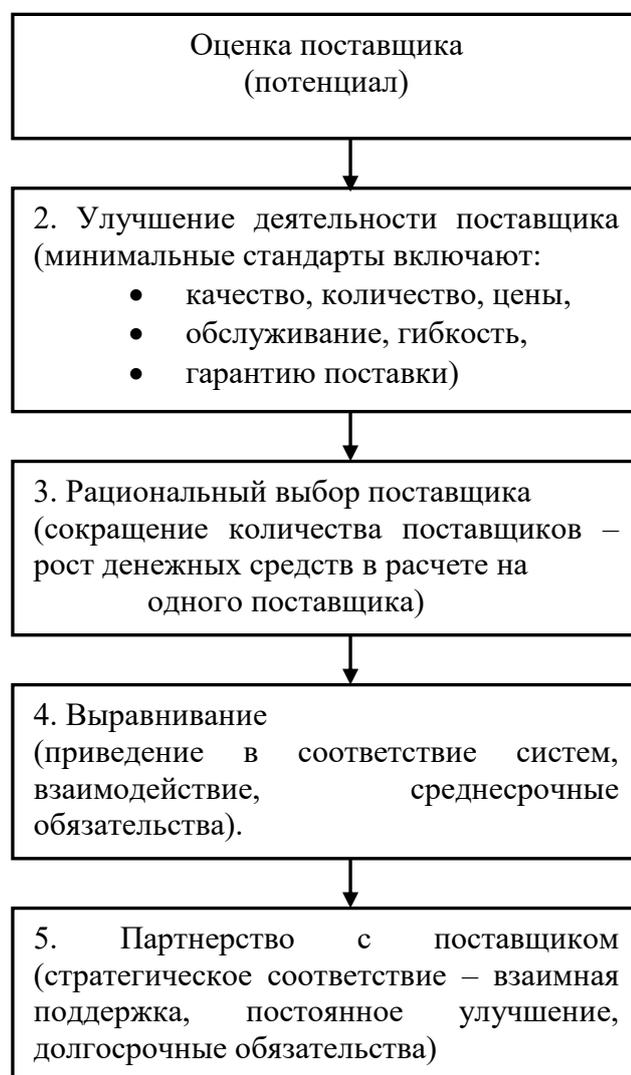
В последние 10 лет большое число компаний стали создавать «партнерства» со своими поставщиками. Термин «партнерства» неудобен для юристов, потому что с юридической точки зрения он несет конкретные обязательства, которые не всегда являются частью стандартных отношений между покупателем и поставщиком. К путанице с термином *партнерство* приложили свою руку и поставщики, прибегая к нему практически всякий раз, когда осуществляются стандартные продажи любому клиенту. Для того, чтобы избежать недоразумения, некоторые покупатели используют термин предпочтительные поставщики, стратегические союзы и т.д.

Режим установления партнерских отношений в действительности представляет собой пример отказа от традиционных отношений между покупателем и поставщиком.

Традиционные отношения	Отношения партнерства
Более низкая цена	Общая стоимость приобретения
Ориентация на спецификацию	Ориентация на конечного клиента
Краткосрочная перспектива, реакция на изменения рынка	Использование максимума возможностей
Ответственность на отделе закупок	Использование команд с перекрестными функциями и участие высшего руководства
Решение тактических вопросов	Решение стратегических вопросов
Небольшой объем обмена информацией с обеих сторон	Обмен краткосрочными и долгосрочными планами
	Разделение риска и возможностей
	Стремление соответствовать стандартам
	Совместные предприятия
	Обмен сведениями

Путь развития партнерства.

Потенциальных партнеров, скорее всего, можно найти среди существующих в настоящее время лучших поставщиков. Теория о том, что покупатель и поставщик могут дорасти в своих отношениях до партнерства, получила подтверждение среди теоретиков и практиков. Типичный маршрут к партнерству следует через 5 этапов, как предложено на схеме:



Некоторые показатели успешного партнерства:

- Формальная коммуникация
- Обязательства перед поставщиками.
- Взаимная выгода.
- Стабильные отношения, не зависящие от персонала.
- Последовательная и конкретная оценка деятельности поставщика.
- Реалистичные ожидания.
- Этическое поведение служащих.
- Обмен важной информацией.
- Рекомендации поставщику по улучшению обслуживания.
- Партнерские переговоры и решения, основанные на общих затратах на приобретение.
- Партнерские стратегии и результаты взаимодействия.

Становление отношений партнерского типа занимает время, и некоторые компании не готовы тратить тот объем времени, который необходим для получения

результата. Ведущие специалисты отмечают в своих исследованиях, что компании, применявшие следующие шесть стратегий в течении трех лет партнерских отношений, добились серьезных успехов, выразившихся, в частности, в шести результатах, приведенных ниже. Эти шесть стратегий следующие:

Шесть стратегий

- Уменьшение среднего размера партии доставки.
- Уменьшение общего количества поставщиков.
- Уменьшение среднего количества источников снабжения, используемых на закупленное изделие.
- Увеличение среднего срока соглашения/контракта.
- Увеличение средней частоты доставок товара на предприятие.
- Участие поставщиков в программах по сертификации качества.

Шесть результатов

- Увеличение качества деятельности поставщиков/процессов.
- Повышение качества поступающего товара.
- Понижение уровня общих расходов поставщика.
- Понижение уровня общих расходов компании-покупателя.
- Способность и готовность поставщика оперативно идти навстречу меняющимся пожеланиям заказчика о согласованной дате доставки.
- Способность и готовность заказчика оперативно идти навстречу меняющимся пожеланиям поставщика о согласованной дате доставки.

Как и ожидается, со временем преимущества возрастают. В этом исследовании респонденты отмечали больший успех в использовании стратегий, чем в достижении результатов, и авторы исследований назвали этот результат «отставанием эффекта».

Долгосрочные последствия партнерства

Еще один вопрос, актуальный в партнерских отношениях, – каковы долгосрочные перспективы? Будут ли возрастать преимущества или наступит стагнация? Такие компании, как Honda, которая с конца 70-х годов поддерживала отношения партнерского характера с некоторыми поставщиками, четко определяют способы получения взаимной выгоды в долгосрочной перспективе. Смогут ли все компании поддерживать отношения в течение долгого периода времени, зависит от многих переменных, включая то, какими были первоначальные цели партнерства, уровень обязательств с обеих сторон для продолжения развития отношений и конкретной ситуации в компаниях отрасли. Прогнозирование на первоначальных стадиях отношений может помочь предотвратить недовольство партнеров в долгосрочной перспективе.

Долгосрочные контракты с Субконтракторами. Преимущества

При необходимости производства продукции высокого качества в течение продолжительного периода времени Контрактор и Субконтрактор заинтересованы в заключении долгосрочных контрактов. Потребность Субконтрактора в заключении таких контрактов - очевидна.

Контрактор также имеет определенные преимущества. На многих предприятиях отделы материально-технического снабжения разработали условия, обеспечивающие автоматическое снижение цен или проведение повторных переговоров в рамках долгосрочных контрактов. В заключаемых в настоящее время контрактах предусматриваются положения, ориентирующие на постоянный поиск возможностей

снижения себестоимости продукции, что сулит равнозначную выгоду как для Субконтрактора, так и для Контрактора.

Долгосрочные контракты позволяют Контрактору экономить средства на проведение повторных переговоров, переоснащении, переобучении сотрудников. Заключение таких контрактов также предоставляет заказчику возможность участвовать в разработке нового изделия на ранних этапах его проектирования. Это позволяет Контрактору ознакомиться с возможностями и опытом Субконтракторов и своевременно включить необходимые изменения в проект, а также дает возможность Субконтрактору своевременно узнать о требованиях, предъявляемых к конечному производственному процессу, и начать вовремя работу над реализацией заказов, обеспечивая, таким образом, сокращение сроков производства нового изделия.

Алгоритм долгосрочного взаимодействия, отражаемого субконтрактным договором, приведен в настоящем пособии.

Участие в совершенствовании и развитии Субконтракторов

Ведущие организации все чаще сами принимают меры к совершенствованию деятельности своих Субконтракторов. Нередко это означает необходимость непосредственного сотрудничества с Субконтрактором для выявления и решения его проблем. Помощь со стороны Контрактора может принимать форму поддержки в разработке технологии производства, финансовой поддержки или даже поддержки со стороны окружения самого предприятия.

Выбор Субконтракторов для развития.

В повседневной практике многим предприятиям приходится взаимодействовать с множеством Субконтракторов. Из всего этого множества Субконтракторов необходимо выбрать наиболее важных для развития и установить степень взаимодействия с ними, исходя из стратегических целей организации.

В этих целях целесообразно провести ранжирование Субконтракторов по разным «направлениям» и «критериям», например:

1. По направлению «Технической компетентности» и других технических аспектах взаимоотношений с Субконтракторами:
 - а) количество отказов изделий Субконтрактора (РРМ – на всех этапах производства и эксплуатации);
 - б) количество отказов, влияющих на показатели безопасности компонентов или всего изделия в целом;
 - в) количество (доля) отказов на гарантийном периоде (в т.ч. на планируемом к увеличению сроке гарантии).
2. По организационным и экономическим аспектам взаимоотношений с Субконтракторами:
 - а) заинтересованность Контрактора в развитии отношений с данным Субконтрактором;
 - б) вклад Субконтрактора в конечную стоимость нашего изделия;
 - в) наличие возможности заменить конкретного Субконтрактора, не отвечающего установленным Контрактором требованиям;
 - г) возможность перспективного развития данного Субконтрактора;
 - д) затраты на гарантийном периоде, связанные с отказами компонентов (в том числе, с учетом дополнительных выплат, например, по искам о: «компенсации моральных потерь», «возмещение упущенной выгоды» и др.);
 - е) количество срывов сроков поставки компонентов, в т.ч. потери времени от простоя подразделений на заводе (и в денежном выражении);
 - ж) количество случаев нарушений финансовых аспектов договоров и их «стоимость» для предприятия.

На основании проведенного анализа Субконтракторов по выбранным критериям, в соответствии с политикой предприятия в области развития Субконтракторов, отбирается ряд предприятий, с которыми следует налаживать дальнейшее взаимодействие.

Определения уровня взаимодействия.

Как только будет определен круг Субконтракторов, перспективных для дальнейшего сотрудничества и партнерства, следует определить степень взаимодействия с ними.

Возможные направления взаимодействия с Субконтракторами условно можно разделить на 5 блоков:

- Информационное.
- Методическое.
- Практическое.
- Перспективное
- Интеграционное.

Информационное взаимодействие осуществляется путем обмена информацией с Субконтракторами по общим вопросам взаимодействия. В рамках данного направления могут проводиться следующие мероприятия:

Методическое взаимодействие с Субконтракторами может заключаться в проведении обучения по согласованным направлениям, проведении практических занятий и стажировки, а также обеспечение Субконтрактора различными документированными материалами и наработками.

- Обучение Субконтракторов.
- Обучение Субконтракторов совместно с «проблемными» Субконтракторами второго уровня.
- Выбор состава Учебных групп Субконтракторов и определение для каждой Группы Схемы проведения обучения и Программ обучения.
- Организация проведения совместных с Субконтракторами практических семинаров по освоению передового опыта «по направлениям» на лучших предприятиях.
- Передача практических навыков и стажировки.
- Организация стажировок специалистов Субконтрактора по направлениям деятельности и процессам СМК в вашей организации и/или лучших предприятиях.
- Организация оказания консультационной помощи и передачи практического опыта с выездом на Предприятие – Субконтрактор.
- Проведение обследования «проблемных» направлений деятельности у Субконтракторов и совместная разработка целевых Программ качества (в т.ч. предусматривающих практическое участие Потребителя).
- Совместный с Субконтрактором бенчмаркинг на лучших предприятиях мира по вопросам организации взаимоотношений между Контракторами и Субконтракторами.
- Передача методических материалов.
- Передача типовых Методических материалов по основным направлениям деятельности и/или Процессам СМК у Субконтракторов (влияющих на качество Поставок и являющихся «сквозными» для СМК Субконтрактора и Контрактора).
- Проведение установочных занятий с Субконтракторами по методам адаптации и применения Методических материалов в их СМК.
- Делегирование специалистов Контрактора к Субконтрактора для помощи в освоении и внедрении Методических материалов (в первую очередь применительно к «сквозным» и информационным Процессам)).

- Периодические инспекции за эффективностью использования процедур, предусмотренных Методическими материалами и подготовка совместных решений по результатам.
- Практическое взаимодействие с Субконтракторами означает более тесное взаимодействие по ключевым процессам и наиболее важным направлениям.
- Экспертиза у Субконтрактора и совместная оптимизация процесса производства (ключевых операций).
- Создание совместных рабочих групп для рассмотрения вопросов «на стыках» взаимоотношений.
- Участие потребителя в планировании и проведении «особо ответственных» Проектов по разработке и/или модернизации изделий, технологических процессов и т.д.
- Оказание консалтинговых услуг по созданию, совершенствованию СМК у Субконтрактора.
- Перспективное взаимодействие предполагает установление долгосрочных отношений с Субконтрактором с обеспечением гарантий по закупкам и финансовой поддержки.
- Предоставление Субконтрактору «гарантий» по закупкам при выполнении согласованных условий Договора и Соглашению по обеспечению качества.
- Распределение «квот» по закупкам однородных видов изделий по различным Субконтракторам на согласованный период времени под конкретные «Программы и/или Обязательства» Субконтракторов в вопросах качества.
- Предоставление информации в финансовые учреждения о «квотах», выделенных Субконтрактору в качестве «инструмента» гарантии по возвращенным займам (инвестициям).
- Обеспечение взаимно-однозначного понимания с Субконтрактором всех видов требований к качеству Продукции и к процедурам, указанным в Соглашении по обеспечению качества.

Интеграционное взаимодействие проявляется в организации сквозных цепочек поставок, сквозных процессов и соответствующих процедур. На этом этапе происходит расширение круга взаимодействия – привлекаются Субконтракторы различных уровней.

3.2. Субконтрактор.

3.2.1. Алгоритм действий субконтрактора на начальном этапе.

Деятельность субконтрактора по организации участия в цепочках поставок субконтрактного производства представляет собой «зеркальное отражение» работы Контрактора и начинается с определения целей и постановки задачи.

Высшее руководство предприятия должно сформулировать задачу (например, добиться повышения загрузки производственных мощностей долгосрочными субконтрактными заказами в определенном сегменте рынка).

Обязательным условием успеха является назначение ответственного за исполнение поставленной задачи и наделение его соответствующими полномочиями.

Далее осуществляется планирование мероприятий, направленных на выполнение поставленной задачи.

Необходимые мероприятия включают в себя:

- анализ производственных и организационных возможностей предприятия;
- уточнение степени загрузки производственных мощностей в соответствии с уже существующими планами производства и определение объема возможного увеличения загрузки;
- определение потенциального рынка и возможной ниши, которую на этом рынке может занять предприятие;

- составление списка предприятий, которые могут стать заказчиками субконтрактной продукции Вашего предприятия (например, действующие в Вашем регионе сборочные производства зарубежных компаний)
- изучение потребностей этих предприятий и используемой на этих предприятиях процедуры выбора поставщиков (субконтракторов)
- анализ конкурентов, их сильных и слабых сторон, ценовой политики и др.
- составление коммерческого предложения с учетом интересов и потребностей потенциальных заказчиков
- проведение переговоров;
- заключение договоров;
- выполнение заказа - контроль выполнения договорных обязательств;
- развитие субконтрактного взаимодействия (переход к партнерским отношениям с контракторами)
- анализ осуществляемой деятельности;
- внесение необходимых изменений;
- анализ смежных рынков и расширение деятельности.

- **Анализ производственных и организационных возможностей предприятия**

В результате проведенных работ по первым двум пунктам у руководства предприятия формируется ответ на вопрос «Что мы сейчас можем?».

Принципиально, деятельность Субконтрактора по работе с заказчиками можно сравнить с работой мастерской по пошиву одежды по индивидуальным заказам. Только в роли индивидуальных клиентов выступают предприятия, которые могут предложить выполнить разовый или серийный и регулярный заказ.

Необходимые мероприятия включают в себя:

- Подготовка перечня технологий, имеющихся на предприятии
- Подготовка списка оборудования и площадей, ориентированных на субконтрактную деятельность
- Учет степени загрузки производственных мощностей в соответствии с уже существующими планами производства и определение объема возможного увеличения загрузки
- Определение спектра продукции, которое предприятие может производить по субконтракту в полном объеме, а также в случае привлечения третьих подрядчиков для выполнения отдельных специальных операций.
- Сравнение трудоемкости изготовления и производительности имеющегося оборудования с соответствующими характеристиками оборудования, имеющегося на аналогичных предприятиях - потенциальных конкурентах, а также характеристиками самого современного оборудования, которое можно пока встретить только на выставках.

Проанализировав эти материалы, можно достаточно точно определить возможный перечень продукции, которую можно предлагать заинтересованному контрактору.

- **Определение потенциального рынка и возможной ниши, которую на этом рынке может занять предприятие;**
- **Составление списка предприятий, которые могут стать заказчиками субконтрактной продукции Вашего предприятия (например, действующие в Вашем регионе сборочные производства зарубежных компаний)**
- **Изучение потребностей этих предприятий и используемой на этих предприятиях процедуры выбора поставщиков (субконтракторов)**

В результате работ этого этапа формируется ответ на вопросы «Кто наши потенциальные потребители? Что они закупают? Как часто? Каковы их правила работы с поставщиками?»

Как наладить с ними контакт?». На этой стадии также формируется возможно более подробная база данных потенциальных контракторов, проводится предварительное сопоставление возможностей предприятиями с запросами и требованиями потенциальных контракторов.

Основываясь на перечне типовых изделий, которые могут быть изготовлены, следует определить образ предприятий - потенциальных заказчиков, которые могут использовать такие детали или сборочные единицы в своем производстве, включающий в себя следующую информацию:

- Отраслевая принадлежность потенциального заказчика, в производстве которого могут быть использованы похожие изделия,
- Вариант использования одного или комплекта деталей из Вашего типового перечня (в качестве готовой продукции, комплектующих деталей, технологической оснастки или расходных материалов).
- Основная производственная номенклатура.
- Удобный для Субконтрактора регион, территориального размещения потенциального заказчика (определяется в первую очередь, транспортными расходами, возможностями по организации логистики, таможенного оформления, расходами на связь).
- Направление деятельности потенциального заказчика (торговля, производство, строительство и т.д.)
- Примерная численность интересующего предприятия - потенциального заказчика (крупное, среднее, малое).

Скорее всего, будут выбраны несколько групп предприятий, для которых Ваше предприятие может стать поставщиком - субконтрактором.

С помощью открытых и коммерческих справочных изданий, баз данных и информации, размещенной в Интернет, составленный по описанию образ вероятного партнера может быть легко преобразован в конкретные наименования предприятий с адресами, телефонами и контактными персонами.

Это и есть целевая аудитория, с которой в дальнейшем предстоит находить способ коммуникации. Чем более подробно описан портрет потенциального заказчика, тем меньше будет список для будущих контактов и, соответственно, затрат на обработку этих списков.

Вместе с тем, нужно понимать, что, ограничивая часть аудитории из сферы поиска, исключаются не попадающие в описание предприятия. Этот факт нужно учитывать при проведении коррекции комплекса маркетинга, как в случае расширения зоны поиска, так и в случае неудачных контактов с выбранной ранее целевой аудиторией.

Я не знаю, кто вы такой
Я не знаю вашу компанию
Я не знаю продукцию вашей компании
Я не знаю ваших клиентов
Я не знаю достижения вашей компании
Я не знаю репутацию вашей компании

Итак, что Вы хотели мне предложить?



- анализ конкурентов, их сильных и слабых сторон, ценовой политики и др.

На этой стадии необходимо выявить поставщиков – субконтракторов, традиционно работающих на выбранном рынке, определить лидеров, изучить их организацию производства, ценовую политику, систему связей с контракторами. Провести сравнение своего предприятия с лидерами по важнейшим параметрам с использованием бенчмаркинга. Выявить свои сильные и слабые стороны, определить направления мероприятий по изменению (улучшению) критических параметров.

- составление коммерческого предложения с учетом интересов и потребностей потенциальных заказчиков

Необходимо отразить фактические производственно – технологические и организационные возможности предприятия, отражающие требования ключевых контракторов. Необходимо отметить конкурентные преимущества предприятия по сравнению с субконтракторами, традиционно работающими на данном рынке и отразить готовность к сотрудничеству с контракторами. Коммерческое предложение должно носить конкретный (не общий) характер и быть персонифицировано.

При подготовке коммерческого предложения необходимо учитывать результаты исследований, в ходе которых были выявлены 17 основных факторов, влияющих на выбор поставщика при закупке товаров промышленного назначения.

- общая репутация поставщика;
 - условия платежа;
 - приспособляемость к потребностям заказчика;
 - прежние связи в аналогичных ситуациях;
 - предлагаемые технические услуги;
 - доверие к продавцам;
 - удобство заказа;
 - надежность продукта;
 - цена;
 - техническая спецификация;
 - простота действия или использования;
 - предпочтения основного пользователя продукта;
 - обучение, предлагаемое поставщиком;
 - продолжительность необходимой подготовки;
 - соблюдение сроков поставки;
 - простота содержания, ухода;
 - послепродажное обслуживание.
- доведение коммерческого предложения, информации о производственных возможностях, предлагаемых Вашим предприятием для производства субконтрактной продукции до контракторов

Необходимо заранее уточнить каналы коммуникации и механизм принятия решений, с тем чтобы коммерческое предложение было доставлено уполномоченному сотруднику, отвечающему за работу с субконтракторами. К основным каналам коммуникации могут быть отнесены:

- участие в специализированных выставках, где выбранные предприятия могут выступить экспонентами или посетителями;
- прямое обращение к контактными персонами с письменным или устным предложением своих производственных возможностей;

- публикация рекламных объявлений в средствах массовой информации и Интернете;
- использование Информационной Системы Субконтрактации (www.subcontract.ru);
- участие в биржах субконтрактов, проводимых Межрегиональным Центром промышленной субконтрактации и партнерства.

Рекомендации по использованию важнейших инструментов маркетинга на рынке производственной кооперации приведены в настоящем пособии.

В качестве первого шага в анализе рынка, поиске контрактора и заказа - необходимо стать зарегистрированным участником информационной системы субконтрактации, размещенной на интернет – портале информационной поддержки малого и среднего производственного бизнеса www.subcontract.ru. Эту процедуру можно осуществить при помощи специалистов Межрегионального центра промышленной субконтрактации и партнерства, либо самостоятельно. Процедура сведена к набору простых действий, описанных инструкцией по работе с системой субконтрактации (см. раздел Информационная система субконтрактации).

В разделе «Заказы» Вы можете ознакомиться с заказами, актуальными на текущий момент (как правило, не менее 2000). Важно обратить внимание: многие контракторы, размещают в информационной системе субконтрактации информацию только об объеме пробной партии, за которой зачастую следует заказ на серийное производство. В связи с этим необходимо анализировать ВСЕ заказы, представленные в информационной системе.

Информацию о наиболее крупных заказах Вы можете найти в разделе информационной системы субконтрактации «Биржа субконтрактов».

Для участия в «Бирже субконтрактов» необходимо ознакомиться с заказами и требованиями контракторов, выбрать заказы, соответствующие производственным возможностям Вашего предприятия и устраивающие по стартовой цене.

Далее необходимо:

- ✓ заполнить квалификационную карту – анкету, в которую вносится информация о предприятии, производственно – технологическом оборудовании, опыте работы по выполнению подобных заказов и другая интересующая контрактора информация;
- ✓ подготовить коммерческое предложение с указанием возможной цены поставки.
- ✓ направить эти документы в Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства электронной почтой или по факсу;
- ✓ связаться со специалистами инженерной группы Межрегионального Центра промышленной субконтрактации и партнерства и удостовериться в том, что направленные Вами документы пришли по адресу;
- ✓ получить приглашение и лично прибыть на переговоры с представителем контрактора в указанный срок.

Необходимо отметить несколько важных моментов:

При заполнении квалификационной карты не надо выдавать желаемое за действительное (распространенная ошибка). Если у вашего предприятия нет необходимого оборудования и Вы планируете разместить часть полученного заказа у партнеров, это необходимо отразить в квалификационной карте. В любом случае квалифицированный контрактор обязательно придет на Ваше предприятие и увидит все своими глазами.

Для участия в переговорах необходимо иметь на руках калькуляцию и быть готовым давать разъяснения по каждому пункту. Контракторы располагают большим опытом и материалом для сравнения, крайне внимательно относятся к составляющим цены и в некоторых случаях могут дать совет по управлению ценой с учетом долговременного сотрудничества. Кроме того, необходимо отметить, что в подавляющем большинстве контракторы негативно воспринимают произвольное манипулирование калькуляцией, например, снижение в ходе переговоров предлагаемой цены в 2(!) раза. Для контракторов подобное поведение потенциального поставщика свидетельствует не о

готовности к сотрудничеству, а о недостаточной компетентности и отсутствии опыта работы с квалифицированными потребителями.

Участие в «Бирже субконтрактов» проходит на конкурентной основе, в переговорах с каждым контрактором участвуют до 40 и более потенциальных поставщиков в день. Естественно, что проводя масштабные мероприятия по отбору поставщиков, контракторы хотят получить наиболее конкурентные предложения, в том числе и по цене. Включение в калькуляцию накладных расходов в размере 800 процентов для таких потребителей неприемлемо, это надо учесть сразу. Тем не менее, участие в «Биржах субконтрактов» оправдано. Более того, для многих малых и средних предприятий участие в «Бирже субконтрактов» пока единственный способ установить прямой контакт с крупным предприятием (в особенности это утверждение справедливо по отношению к сверхкрупным холдингам и зарубежным контракторам)

Можно привести отзывы руководителей субконтрактных предприятий, участвовавших в «Биржах субконтрактов»:

ООО «ДМГ Сервис», г. Москва, Шепель Виталий Николаевич – Генеральный директор:

«Мы зарегистрировались в системе субконтрактации полгода назад и это наше первое участие в Бирже субконтрактов. Мы приехали на переговоры конкретно с одним заказчиком, но пойдём на переговоры и к другим, заказы которых подходят нам по профилю. Мы обладаем возможностями по направлениям фрезерной обработки, в том числе пятикоординатная обработка, токарная обработка на станках с ЧПУ, термическая обработка. Нам есть, что предложить заказчикам, и мы не боимся идти на переговоры, ведь, несмотря на то, что предприятие расположено в московском регионе мы ощущаем по тому общению, которое здесь происходит, что мы достаточно конкурентоспособны, поскольку то, что могут предложить по низким ценам регионы не всегда отвечает требованиям по качеству, а мы требуемой качество можем обеспечить и обеспечиваем. Определенно мы настроены на участие в дальнейших Биржах субконтрактов и продолжим активную работу с системой субконтрактации».

ООО «Завод металлист», г. Калуга, Колосков Андрей Николаевич – Генеральный директор:

«Мы уже неоднократно участвовали в Биржах субконтрактов. Постоянно работаем в самой системе субконтрактации, и считаем что система очень нужная и полезная. Сегодня мы ищем заказы для дозагрузки производства по направлениям различных видов механической обработки, обработки металлов под давлением, сборочных операций и производства узлов и агрегатов, деталей для различных видов оборудования. Хочется отметить, что участие в таких мероприятиях очень результативное, поскольку даже если не сразу сбавывают контакты с непосредственными заказчиками, представляющими свои потребности на Бирже, позже появляются отклики по результатам встреч и живого общения с другими участниками – производителями, что значительно эффективнее участия, например, в выставках. Еще раз хочется отметить пользу от участия в таких мероприятиях тем более в текущее кризисное время».

3.2.2. Начало взаимодействия с контрактором.

На первоначальном этапе переговоров между предприятиями решается вопрос о возможности реализации требований Контрактора к продукции. На данном этапе требования к продукции устанавливаются в соответствии с критерием, гарантирующим адекватность и правильный их перевод с языка потребителя на понятный язык производителя. Документ, который регулирует эти требования, должен разрабатываться Потребителем или при тесном взаимодействии с ним. Анализ требований, относящихся к

продукции, проводится Субконтрактором до принятия обязательства поставлять продукцию потребителю и осуществляется с целью:

- правильного установления требований заказчика и адекватного их отражения в документации;
- согласования требований контракта или заказа, отличающихся от ранее сформулированных;
- подтверждения уверенности в своей способности выполнять требования заказа или контракта.

Процесс проведения такого анализа оканчивается одобрением обзора качества; все ответственные подразделения предприятия участвуют в этом обзоре – это разработчики, службы качества и маркетинга, производственные подразделения. Основная задача такого обзора гарантировать:

- полноту и законченность описания продукта;
- адекватность процесса идентификации требований к продукту;
- адекватность результата, т.е. то, что продукт соответствует поставленной перед предприятием цели.

Одним из инструментов добывания, в частности, уточнение недостающей информации, и что важнее - обработки сведений о том, что хочет в действительности потребитель, является инструмент QFD (развертывание функций качества), его еще называют домом качества, так как в итоге анализа полученной информации выстраивается матрица, имеющая вид домика.

Полностью развернутая функция качества включает 4 этапа отслеживания «голоса потребителя» при создании продукта, соответствующего начальным стадиям его жизненного цикла - планированию и разработке:

- планирование продукта;
- проектирование продукта – этап, который при применении QFD, как правило, носит название развертывание проекта, предусматривающее воплощение выбранных на предыдущем этапе характеристик продукта при его проектировании;
- проектирование процесса
- проектирование производства.

QFD используется для совершенствования планирования продукта и процесса его производства. Развертывая качество на начальных этапах жизненного цикла продукта, в соответствии с нуждами и пожеланиями потребителя, удастся избежать или, по крайней мере, свести к минимуму корректировки качества продукта после его появления на рынке, и, следовательно, обеспечить высокую ценность и одновременно низкую стоимость продукта за счет сведения к минимуму издержек на исправление брака.

Однако, если не оказывать развитию Поставщика активной поддержки и полагаться исключительно на процесс саморазвития, в лучшем случае этот процесс может растянуться на годы, а в худшем случае – Субконтрактор под давлением нарастающей конкуренции, в том числе и международной, не сможет удержать свои ниши на рынке. Последний сценарий чреват необратимыми потерями, как для региональной, так и национальной экономики.

В конечном итоге, проблемы Контрактора и Субконтрактора возникают на стыке их отношений. И абсолютно виноватой стороны никогда не бывает. Законы рыночной экономики, а именно «Закон о защите прав потребителя», накладывает именно на Контрактора финансовую ответственность за качество продукции, продаваемой на рынке. И в том числе - за качество комплектующих изделий, полученных от Субконтрактора и использованных им при производстве продукции. Это положение является немаловажным фактором развития отношений между предприятиями и должно учитываться при анализе требований. В случае подписания типового договора, не указывая особые условия поставки продукции, по действующему законодательству очень сложно вернуть

финансовые средства (проще говоря, деньги). Процедура еще на рынке не отработана. Реальный возврат этих средств Субконтрактором Контрактору за изделия по рекламациям на них происходит через 8-10 месяцев, и то не в полном объеме: от 20-40%. Получается, что Контрактор оплачивает поставленную продукцию сразу, а вернуть деньги при отрицательном качестве продукции – сложно.

Нельзя думать, что вопрос обеспечения качества поставки должен волновать Субконтрактора только после того, как договор на поставку продукции между ним и Контрактором заключен.

Свою способность обеспечить выполнение заказа (а это значит доказать свою надежность как Поставщика – способность не только изготовить продукцию, характеристики которой будут соответствовать требованиям Контрактора-заказчика, но и доказать свою способность выпускать эту продукцию в нужном Контрактору объеме, и обеспечивать своевременность ее доставки) Субконтрактору необходимо доказать не просто конкретному Контрактору, но любому *потенциальному* Контрактору, существующему на рассматриваемом им рынке, а это - гораздо труднее.

Чтобы правильно и эффективно выполнять требования Контрактора Субконтрактор должен:

1. Знать требования и ожидания потенциального Контрактора.
2. Понимать, что хочет Контрактор, а, значит, «говорить» с Контрактором на «одном языке».
3. Иметь Систему управления процессом производства и поставки продукции, адаптированную к современной действительности.

Требования и ожидания потенциального Контрактора

Для получения информации о требованиях и, что гораздо более важно, ожиданиях потенциального Контрактора, Субконтрактору необходимо быстро ориентироваться в информационном пространстве, уметь управлять (по крайней мере, с выгодой использовать для себя) стремительно меняющимся информационным потоком, обладать навыками пользования современной инфраструктурой информационной поддержки. Для этого Субконтрактор осуществляет определение «лица» потенциального Контрактора, поиск и сбор информации о нем.

Все это Субконтрактору необязательно осуществлять непосредственно самому. Сбор и поиск необходимой информации о Контракторе, критериях, которыми он пользуется для подбора наиболее подходящего Поставщика, и требованиях Контрактора к поставке, можно (и в ряде случаев даже нужно, потому что это более выгодно и с экономической, и с технической точек зрения) поручить профессионалам – специализированным организациям. В качестве таких организаций могут выступать, например, Центры субконтрактации. Но ответственность за окончательное принятие решения о том, насколько полученная в результате сбора информация актуальна и адекватна существующей на рынке ситуации, и в какой степени можно ее использовать, все равно лежит на Субконтракторе.

Адаптация и взаимопонимание с Контрактором

Субконтрактору мало просто иметь информацию о требованиях Контрактора. Чтобы правильно и эффективно использовать эту информацию себе (и Контрактору) во благо, Субконтрактор должен не только знать, но и четко, абсолютно точно понимать, чего хочет потенциальный Контрактор. А для однозначного понимания Контрактора Субконтрактору нужно говорить с ним на одном языке, используя общую терминологию, понятия, символы и т.д.

Необходимо также отметить, что одним из залогов успеха в обеспечении выполнения заказа служит трезвая, объективная оценка Субконтрактором сложившейся на рынке и в мире ситуации (включая политический аспект), а также собственных возможностей Субконтрактора в выполнении заказа: производственных мощностей предприятия, надежности собственных Поставщиков и т.д.

Это не означает, что Субконтрактор ни в коем случае не должен браться за заказ, выполнить который полностью собственными силами он не сможет. В такой ситуации Субконтрактор имеет возможность, со своей стороны, заключить Договор со сторонней организацией на выполнение части данного заказа. Но при этом Субконтрактор должен:

1. Иметь четкое представление о том, кому он может передать часть заказа Контрактора (и, желательно, налаженные связи).
2. Обеспечивать полную идентичность уровня качества продукции, производимой самостоятельно, и продукции, производимой привлеченной им сторонней организацией.

3.2.3. Система, инструменты и методы управления поставкой.

Существует множество инструментов, которые при правильном применении не только обеспечат Субконтрактору способность выполнить заказ Контрактора, но и сделают это выполнение эффективным – позволят Субконтрактору достичь высоких результатов одновременно при собственном развитии и экономии всех типов ресурсов.

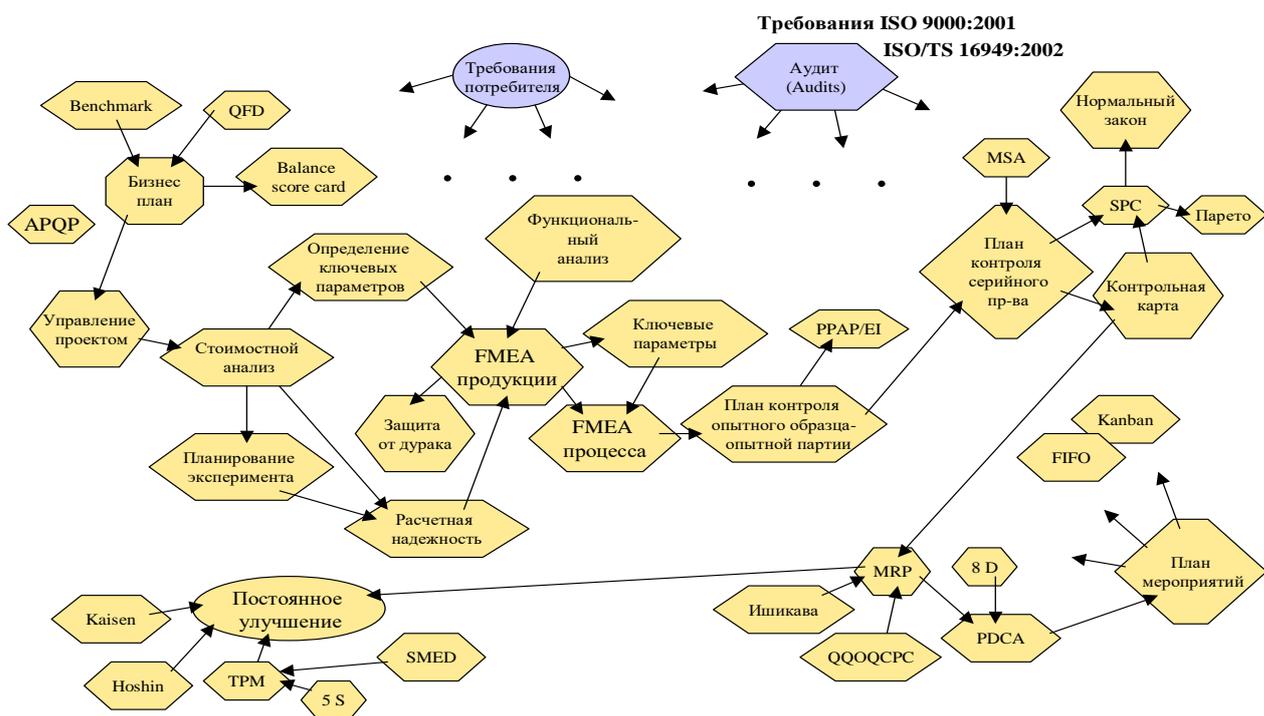


Рис. - Современный информационно-методический «арсенал» Субконтрактора

Требования контракторов охватывают не только функциональные и технические характеристики и внешний вид продукции, но и качество, надежность, безопасность, техническое обеспечение, соответствие законам, правилам и стандартам для более полного обеспечения требований и ожиданий клиента относительно продукции.

Определение требований непосредственно к продукции происходит, как правило, на начальном этапе знакомства предприятий Контрактора и Субконтрактора с целью понять, может ли предприятие изготовить именно то, что необходимо предприятию - Потребителю.

Существуют еще ряд стандартов, которые определяют требования, как для всех отраслей хозяйства, так и для конкретных отраслей - это ИСО/ТУ 16949, ИСО 14000, OHSAS 18001, MS 9000, Q1 и т.д. Субконтрактор обязан знать особенности того рынка, на котором он работает или планирует выходить.

Наиболее эффективное использование данных инструментов и методов обеспечивается наличием у Субконтрактора реально действующей Системы управления предприятием (и в частности – производственными и логистическими процессами) – Системы менеджмента качества (далее – СМК). Подавляющее большинство Контракторов в настоящее время строит свое взаимодействие с поставщиками, используя международные стандарты ИСО серии 9000:2000, устанавливающие требования к Системе менеджмента качества предприятия. Основная мысль, заложенная в самой идее СМК: любая деятельность – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих Процессов, если Процесс измерим – он управляем, если он управляем – мы можем его совершенствовать и обеспечивать получение на выходе продукта требуемого уровня качества.

Создание эффективной СМК невозможно без внедрения 8 принципов менеджмента качества:

- Ориентация на потребителя
- Лидерство руководителя
- Вовлечение персонала
- Процессный подход
- Системный подход к менеджменту
- Постоянное улучшение
- Принятие решений, основанное на фактах
- Взаимовыгодные отношения с Поставщиками

Все эти принципы взаимосвязаны и одинаково важны.

В соответствии с требованиями ИСО 9000:2000, организационно-методическую основу эффективно действующей СМК составляют 6 обязательных документированных процедур:

- Управление документацией
- Управление записями
- Внутренние проверки (аудиты)
- Управление несоответствующей продукцией
- Корректирующие действия
- Предупреждающие действия

Эти процедуры должны быть определены, описаны, внедрены и постоянно поддерживаться в рабочем состоянии Субконтрактором.

Многие Контракторы делают акцент на наличие у предприятия-Субконтрактора сертификата соответствия его СМК требованиям международных стандартов (в частности, ИСО 9000:2000, ИСО/ТУ 16949:2002). Однако большинство из них уже давно и на собственном опыте убедились в неэффективности массовой «бумажной сертификации», охватившей Россию в последние 5 лет, и осознало, что наличие сертификата говорит лишь о том, что СМК Субконтрактора отвечает минимальному набору требований, установленных стандартами, на соответствие которым проводилась сертификация, но не дает гарантии эффективной работы этой СМК, а, следовательно и того, что порученный этому Субконтрактору заказ будет выполнен качественно и в срок.

Поэтому, даже имея сертификат, Субконтрактору сложно будет убедить Контрактора в своей надежности и, следовательно, надолго удержать завоеванные на рынке позиции и конкурентные преимущества. Единственно правильный для Субконтрактора выход, который приведет к положительному долгосрочному эффекту в укреплении и развитии его отношений с Контракторами – внедрить реально действующую Систему управления предприятием (а не ее видимость), не «подстроенную» под требования стандартов, а адаптированную к специфике предприятия-Субконтрактора.

Одними из элементов такой Системы, наличие которых оказывает непосредственное воздействие на способность Субконтрактора выполнить заказ, являются:

- Система планово-предупредительного технического обслуживания и ремонта оборудования;
- Система менеджмента производственных инструментальных средств (в том числе, программа замены изношенного инструмента);
- Составление план-графика производства;
- Постоянная обратная связь со сферой обслуживания;
- Система менеджмента запасов и готовой продукции (включающая идентификацию, погрузочно-разгрузочные работы, упаковку, хранение и защиту);
- Перспективное планирование качества продукции и т.д.

APQP

APQP (Advanced Product Quality Planning and Control Plan) – перспективное планирование качества продукции – является одним из наиболее действенных инструментов менеджмента качества.

Описание процедуры осуществления APQP-процесса приведено в Специальном руководстве международного стандарта ИСО/ТУ 16949:2002 (отечественный аналог – ГОСТ Р 51814.1-2004 (ИСО/ТУ 16949:2002) «Системы менеджмента качества в автомобилестроении. Особые требования по применению стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в автомобилестроении и организациях, поставляющих запасные части»). Однако данный документ является достаточно общим, и для эффективного проведения APQP-процесса Субконтрактору необходимо разработать собственный, более подробный документ, как это сделал, например, FORD, создавший детальное руководство по планированию всех новых изделий: от автомобиля до комплектующих.

Несмотря на то, что далее речь пойдет о производителях автокомпонентов, применение APQP-процесса возможно, рационально, эффективно и полезно во всех отраслях промышленности.

Цель APQP-процесса – обеспечить взаимосвязанное и своевременное выполнение всех требуемых этапов работы для обеспечения запланированного качества серийно производимых а/к при приемлемых уровнях затрат.

При этом качество а/к должно соответствовать требованиям и ожиданиям Потребителя.

Базовые принципы APQP-процесса включают:

Вовлеченность высшего руководства компании;

Командную работу и взаимосвязь;

Распределение ответственности и полномочий;

Последовательно-параллельную схему организации работ;

Процессный подход (полная преемственность этапов);

Постоянный анализ и улучшения.

Основными этапами APQP-процесса являются:

Планирование, разработка концепции и плана обеспечения качества продукции
Проектирование и разработка продукции
Проектирование и разработка процессов
Окончательная подготовка производства
Производство и действия по улучшению.

Основной задачей предприятия при проведении APQP-процесса является обеспечение отработки и «вскрытия» всех возможных проблем в основном на этапах создания и производства прототипа (опытного образца) нового изделия.

Среди документов, вводимых APQP-процессом, наибольший интерес представляют

Планы управления качеством:

для опытного образца;
для установочной серии;
для серийного производства.

Эти планы разрабатываются на 2, 3 и 4 этапах APQP-процесса соответственно. План управления описывает действия, требуемые на каждом этапе процесса изготовления продукции, включая действия на входе самого процесса и на его выходе, и периодические требования по обеспечению управления всеми выходами процесса.

Преимущества разработки и внедрения Планов управления включают:

снижение брака и повышение качества продукции при планировании, изготовлении и сборке;

наличие возможности исчерпывающей оценки качества продукции и процесса;

определение характеристик процесса и причин его изменчивости, которые вызывают изменения характеристик продукции;

фокусирование ресурсов на процессах и продукции, связанных с характеристиками, важными для потребителя (ключевыми характеристиками). (правильное распределение ресурсов по этим главным позициям помогает снизить затраты без ущерба качеству);

фиксирует изменения характеристик продукции/процесса, метода управления (слежения за процессом и его коррекции) и измерения характеристик.

Контроль со стороны Контрактора

В соответствии с требованиями ИСО/ТУ 16949:2002 обязательным является наличие на предприятии Субконтрактора **Представителя потребителя**.

ГОСТ Р 51814.1-2004 (ИСО/ТУ 16949:2002)

5.5.2.1 Представитель потребителя

Высшее руководство должно назначить персонал, несущий ответственность и имеющий полномочия обеспечивать, чтобы требования потребителей были учтены. Это включает выбор специальных характеристик, постановку целей в области качества и организацию соответствующего обучения, проведение корректирующих и предупреждающих действий, проектирование и разработку продукции.

Выявление проблем непосредственно на предприятии Субконтрактора предупреждает поставку продукции неудовлетворительного качества Контрактору и дает Субконтрактору возможность заблаговременно принять необходимые корректирующие меры.

Соглашение по обеспечению качества

Обязательство Субконтрактора выполнить заказ может быть оформлено (помимо Договора на поставку продукции, см. ниже) специальным документом – Соглашением по обеспечению качества (QAA – Quality Assurance Agreement).

Цель такого Соглашения – обеспечить достижение качества, требуемого Контрактором, начиная с планирования продукции и далее, в первую очередь, - за счет формирования взаимосвязей и установления надежного и взаимовыгодного сотрудничества.

Содержание Соглашения по обеспечению качества должно быть приемлемо и для Контрактора и для Субконтрактора даже при изменении их ролей.

Помимо всего прочего, Соглашение по обеспечению качества может включать:

- требования к СМК Субконтрактора;
- распределение обязанностей, связанных с качеством;
- определение взаимосвязи между Контрактором и Субконтрактором;
- определение взаимных информационных обязательств;
- право Контрактора на выполнение аудитов;
- документирование данных по качеству, периоды их хранения, отчетность;
- определение процедуры РРАР;
- меры для предупреждения, выявления и устранения несоответствий;
- определение совместных Процессов управления качеством;
- участие Субконтрактора в производственном Процессе Контрактора для оценки проблем;
- определение требований к Процессам, размещаемым Субконтрактором у своих Поставщиков - Субконтракторов 2-го уровня;
- соглашения об уровне ррт;
- требования к системе менеджмента окружающей среды поставщика;
- соглашения об обеспечении конфиденциальности и т.д.

Работа с претензиями Контрактора

Претензия - выражение неудовлетворения клиента выполненной работой. Вместе с тем, неудовлетворенность - не всегда результат плохо выполненной работы, она может быть результатом невыполнения ожиданий клиента или взаимного недопонимания. Большинство недовольных заказчиков просто исчезают, не высказывая никаких вопросов. Однако, при обращении с претензией, есть возможность превратить неудовлетворенного Контрактора в лояльного. Рассматривайте решение проблемы не как потерю, а как возможность договориться о будущем сотрудничестве.

Обычно претензии состоят из двух элементов:

- рационального – что-то было сделано не в соответствии с чертежом (техническим заданием) или не было прямо указано в полученном от заказчика чертеже (техническом задании).
- эмоционального - мысли и эмоциональная реакция клиента

Необходимо помнить об обоих элементах, и вначале ослабить эмоции и уменьшить злость и разочарование клиента. Очень важно дать клиенту ощутить вашу заботу о нем. А уже потом приступить к решению реальной проблемы.

Необходимо назначить ответственных за работу с жалобами и проинформировать об этом всех сотрудников. Обучите персонал работе с жалобами. Разработайте такую процедуру рассмотрения жалоб, чтобы с клиентами работали эффективно, и весь персонал знал, что надо делать.

Правила рассмотрения претензий:

- работа с претензиями требует времени - убедитесь, что оно есть;

- не защищайтесь и тем более не будьте агрессивными;
- дайте представителю Контрактора высказаться, не перебивайте его, показывайте внимание и участие;
- выражайте понимание, но не признавайте и не отрицайте ответственность;
- медленно и терпеливо пытайтесь обнаружить основную проблему;
- убедитесь в правильном понимании проблемы, подтвердив с клиентом (повторением);
- поймите, что нужно клиенту, чтобы почувствовать себя удовлетворенным;
- постарайтесь немедленно удовлетворить потребности Заказчика;
- если проблему нельзя решить немедленно, расскажите клиенту, что и когда вы намерены сделать, уточните, насколько его это удовлетворит, убедитесь в том, что это решение реально выполнено;
- проверьте, насколько Контрактор удовлетворен.

По рассмотрению каждой претензии, необходимо, с одной стороны, наметить мероприятия для урегулирования конкретной претензии, а, с другой, принять меры, чтобы избежать аналогичных претензий в будущем.

3.2.4. Как наладить постоянную работу с контрактором.

Среди основных целей, которые преследует Субконтрактор, выстраивая постоянные отношения с Контрактором, можно выделить следующие:

- Возможность 100%-й поставки разработанной Субконтрактором продукции в течение как можно большего периода времени
- Улучшение качества и повышение надежности поставок
- Улучшение информационного взаимодействия между Контрактором и Субконтрактором
- Улучшение воспроизводимости результатов контроля и испытаний (средств, методов, методик) Контрактора и Субконтрактора
- Совершенствование системы установления требований к качеству поставляемой продукции
- Создание и совершенствование механизмов совместного решения проблем (в том числе по вопросам производства и поставки производимой продукции)
- Совершенствование контрактной и юридической ответственности за качество продукции
- Ускорение сроков освоения новых и модернизации выпускаемых изделий
- Совершенствование системы совместного управления субподрядчиками.
- Совместная разработка новой продукции и т.д.

Выстраивание отношений Контрактора и Субконтрактора на основе принципов «бережливого производства» (Система 5S, TPM, JIT и т.д.)

Одним из наиболее перспективных путей развития производственной субконтракции может стать философия бережливого производства.

Понятие «бережливого» производства возникло в Японии в 70-е годы, когда передовые предприятия этой страны - такие как Toyota, начали разрабатывать новые инструменты и методы управления качеством. В последствии, идеи «бережливого» производства заставили весь передовой мир в корне изменить свой взгляд на свою деятельность. На сегодняшний день, страны Европы и США уже активно применяют и развивают Японские методы менеджмента качества.

Бережливое производство (от англ. lean - постный без жира, стройный; в русской версии lean - лин, бережливое) - логистическая концепция менеджмента, сфокусированная на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и учетом мотивации каждого работника. Бережливое производство составляет основу новой философии менеджмента. Целью такого производства является достижение минимальных затрат труда, минимальных сроков по созданию новой продукции, гарантированной поставки продукции заказчику, высокое качество при минимальной стоимости.

Отцом-основателем Бережливого производства считается Тайити Оно, начавший работу в Toyota Motor Corporation в 1943 году, интегрируя лучший мировой опыт. В середине 1950-х годов он внедрил систему TPS (Toyota Production System), которая в западной интерпретации стала известна как Lean manufacturing. Значительный вклад в развитие теории Бережливого производства внес его соратник и помощник Сигэо Синго. Идеи Lean были высказаны еще Генри Фордом, но они не были восприняты бизнесом, поскольку значительно опережали время. Первым распространителем философии Кайдзен во всем мире стал Масааки Имаи. Его первая книга «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний» издана в 1986 году и переведена на 20 языков.

Сначала Lean применяли в отраслях с дискретным производством, прежде всего в автомобилестроении. Затем концепция была адаптирована к условиям непрерывного производства, а потом в торговле, сфере услуг, коммунальном хозяйстве, здравоохранении, вооруженных силах и государственном секторе. Способствует использованию коллективистская психология.

Постепенно Lean вышел за рамки предприятия. Теперь Lean охватывает потребителей его продукции, поставщиков. Способствует распространению идей Lean регулярные международные и региональные конференции, многие из которых проводятся по инициативе Lean Enterprise Institute (США) и Lean Enterprise Academy (Англия). Во многих странах распространению Бережливого производства оказывается государственная поддержка.

Первыми предприятиями, которые много раньше применили Lean, являются Горьковский автомобильный завод (Группа „ГАЗ“), ВАЗ, КАМАЗ, Русал, ЕвразХолдинг, Еврохим, ВСМПО-АВИСМА, ОАО „КУМЗ“, Северосталь-авто и др.

Принципы «бережливого производства»

Ключевым принципом «бережливого» производства является устранение всех видов потерь, или по-японски - *муда*. Это понятие звучит несколько странно, но так оно и должно звучать, ибо *муда* означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает *ценности*. Можно выделить 8 типов *муда*:

1. дефекты (в продукции);
2. ненужное перепроизводство продукции;
3. запасы товаров, стоящие в очереди на обработку или потребление;
4. ненужные этапы обработки;
5. ненужное перемещение (людей);
6. ненужная транспортировка (продукции);
7. ожидание (пока оборудование закончит свою работу или пока не будет выполнено действие, расположенное выше по потоку);
8. проектирование товаров и услуг, которые не отвечают требованиям потребителя.

Бережливое производство именно потому называется *бережливым*, что позволяет делать все больше, а затрачивать при этом все меньше и меньше всех видов ресурсов, – в то же время приближаясь к тому, чтобы предоставить потребителю именно то, чего он желает.

Путь к бережливому производству проходит через пять важных этапов:

- ❖ Определение ценности.

- ❖ Определение потока движения ценности.
- ❖ Организация движения потока.
- ❖ Вытягивание.
- ❖ Совершенство.

1. **Ценность** – является отправной точкой бережливого мышления. Ценность может быть определена только конечным потребителем, поэтому предприятие должно изучать голос потребителя и создавать товары и услуги, отвечающие требованиям потребителя. Выходом этапа определения ценности служат конкретные характеристики товаров и услуг.

2. После того, как ценность для потребителя определена, следует этап определения потока движения ценности, то есть того, как эта ценность создается и на каком этапе происходят наибольшие потери ценности. Прежде всего, потоки движения ценности должны быть определены и описаны внутри самой организации.

Для наглядного отображения потока могут быть использованы **карты потока создания ценности**. Карта потока представляет собой цепочку взаимосвязанных элементов с указанием направления движения материальных потоков от одного элемента к другому. Эти карты могут быть представлены в виде блок-схем, диаграмм IDEF0 и в любой другой наглядной форме.

3. После определения потока создания ценности, необходимо оптимизировать этот поток. Необходимо проанализировать все элементы, которые составляют поток создания ценности, и оптимизировать поток, устранив из него всю **муда**.

4. Установив цепочку движения ценности и проведя оптимизацию элементов этой цепи, настает время переходить к следующему этапу бережливого производства - **вытягиванию**. Суть принципа **вытягивания** заключается в переложении требований потребителя на конкретные требования к производственным процессам во всей цепочке внутренних и внешних потоков движения ценности. Для того, чтобы система вытягивания работала быстро и эффективно, необходимо четкое взаимодействие всех организаций в потоке (от потребителя до поставщиков самого верхнего уровня).

5. Как только организация научится правильно определять **ценность**, видеть весь поток создания ценности, непрерывно добавлять ценность в продукт на каждом этапе потока и позволит потребителю вытягивать ценность из организации, произойдет кое-что интересное. Все участники процесса поймут, что процесс улучшения бесконечен. Можно сколько угодно уменьшать трудозатраты, время, производственные площади, себестоимость и число ошибок, при этом, - создавая продукт, который все больше и больше приближается к тому, что действительно нужно потребителю. **Совершенство** – пятый принцип бережливого производства – перестает быть несбыточной мечтой.

Инструменты бережливого производства.

«Бережливое производство», как философия развития всего бизнеса, включает в себя множество методов и инструментов, таких как: 5S, TPM, JIT (just-in-time), kanban, Рока-йоке и т.д.

Система 5S - система организации рабочего места, основанная на визуальном контроле. Включает в себя пять принципов, каждый из которых по-японски начинается с буквы «С». **Сеури**: отделить нужные инструменты, детали и документы от ненужных с тем, чтобы убрать последние подальше. **Сейтон**: расположить (и маркировать) детали и инструменты на рабочем месте так, чтобы с ними было удобно работать. **Сейсо**: поддерживать чистоту на рабочем месте. **Сейкецу**: регулярно выполнять **сеури, сейтон** и **сейсо** (например, каждый день), чтобы поддерживать рабочее место в отличном состоянии. **Сицукэ**: сделать выполнение первых четырех «С» привычкой, стандартом работы.

TPM (Total Productive Maintenance) – система обслуживания оборудования, позволяющая обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала. Цель внедрения TPM - достичь предельной и комплексной эффективности производственной системы. Иными словами, получить максимально возможный результат в отношении объема производства (Production - P), качества продукции (Quality - Q), себестоимости (Cost - C), сроков поставок (Delivery - D), безопасности рабочих мест (Safety - S) и инициативы персонала (Moral - M) при минимальном использовании ресурсов - человеческих, материальных, финансовых.

Производственная система JIT (just-in-time) – «Точно вовремя» – система, при которой изделия производятся и доставляются точно в нужное время и в нужном количестве. (Система «точно вовремя» становится системой «точно к сроку» в том случае, когда предыдущая операция завершается за несколько секунд или минут до начала следующей операции, что дает возможность создания потока единичных изделий).

Эти, и другие методы являются ступенями философии «бережливого» производства и могут стать основой для эффективного развития субконтрактных отношений. Если субконтрактор уже освоил какие-либо из этих инструментов и методов, – значит, он уже встал на путь «бережливого» производства и, следовательно, ему легче наладить взаимодействие с контрактором по гибкой схеме.

Таким образом, можно сказать, что развитие принципов бережливого производства может стать конкурентным преимуществом как для контракторов, так и для субконтракторов. Необходимость взаимовыгодного решения для развития субконтрактных отношений, отвечающего современным тенденциям развития рынка, назрела уже давно. И именно бережливое производство может стать не только философией выживания, но и долгосрочной стратегией развития отечественной промышленности.

3.2.5. Субконтрактное малое предприятие: пример из практики.

Малое предприятие должно обладать значительными преимуществами, для того чтобы руководство крупного предприятия приняло решение передать часть работ ему на субконтракт. Особенно это касается тех случаев, когда предприятия работают в одной отрасли (в данном случае в машиностроении) и имеют схожие виды деятельности.

В качестве примера можно привести опыт организации специализированного центра по листообработке в Пермском крае с целью выполнения подрядных работ по изготовлению деталей и металлических конструкций по чертежам заказчиков (Данная информация предоставлена директором ООО «Краснокамский РМЗ» - Тепловым Дмитрием Викторовичем):

«Среди основных причин, по которым крупное предприятие принимает решение привлечь к работе подрядчика можно выделить следующие (в порядке убывания значимости):

- использование новых технологий, которыми заказчик пока не располагает.

На примере предприятия – это технология лазерной резки листового металла – до сих пор в Пермском крае имеется лишь несколько единиц такого оборудования, в сочетании с программируемыми листогибочными прессами и вальцовочной (4х валковой) гидравлической машиной обеспечивается значительное технологическое преимущество в обработке листового металла по сравнению с традиционным для крупных советских предприятий оборудованием.

Применяя данные технологии, у крупных предприятий появляется возможность создавать принципиально новые с точки зрения конструкции изделия, обеспечивать гораздо лучшую собираемость без использования сложной оснастки.

Именно эта причина принесла предприятию большинство заказов.

- оптимизация издержек.

Как правило, новые технологии позволяют получить не только принципиально более качественный продукт, но и достичь существенного снижения производственной себестоимости. Конечно, это достигается при условии «глубокой» специализации, работой 24 часа в сутки и т.п.

Стоимость рабочей силы в нашей стране постоянно растет, увеличивая долю заработной платы в себестоимости продукции. Также весьма значимыми темпами растет стоимость электроэнергии. Поэтому частичная (нерациональная) загрузка собственного персонала становится крайне невыгодной.

Таким образом, я бы на месте руководителя крупного предприятия сто раз подумал о целесообразности набора (сохранения) персонала ради разовых, нерегулярных либо сезонных заказов. Отдавая такого рода заказы на субподряд предприятие получает возможность гораздо проще управлять своими затратами.

Кроме этого существуют и другие составляющие экономической эффективности производственной кооперации, о чем будет рассказано ниже.

Следующей причиной, из-за которой предприятие получает заказы, это:

- недостаток у предприятий-заказчиков собственных производственных мощностей.

То есть, в случае значительного колебания спроса на продукцию (сезонное) предприятие обращается к нам за помощью для того, чтобы удовлетворить этот спрос, даже, несмотря на то, что им приходится делиться с нами частью своей добавленной стоимости.

Бывали случаи, когда мы сами, имея 100% загрузку, отдавали часть заказов на сторону аналогичным предприятиям с целью удовлетворения спроса наших постоянных клиентов.

- сокращение сроков выпуска новых изделий.

Часть клиентов размещает нам заказы на детали, конструкции исключительно для опытного производства, с тем, чтобы испытать новую продукцию, скорректировать документацию, одновременно подготавливая серийное производство на имеющихся у себя технологиях.

Часть клиентов принципиально работает, только ориентируясь на нас, предпочитая наши, в некоторых случаях более дорогие технологии (по сравнению со штамповкой) именно из-за скорости освоения и выпуска изделий.

Это были основные причины, по которым предприятия размещают у нас свои заказы. Далее я хотел бы изложить свои соображения об оценке экономической эффективности производственной кооперации для крупных предприятий.

Для этого начнем с рассмотрения экономической ситуации в нашей стране в целом.

Полная реконструкция кооперационных связей предприятий стала основным условием выживания, начиная с 90-х годов прошлого столетия. Необходимость освоения новых, зачастую принципиально иных, видов продукции сталкивалась с комплексом значительных проблем, присущих российским предприятиям:

- дефицит инвестиционных средств,
- низкая рентабельность производства,
- низкое качество изделий,
- несовершенный управленческий учет производственных затрат,
- и другие.

Производственную кооперацию в данном случае можно и нужно рассматривать как один из наиболее важных инструментов повышения эффективности инвестиционных проектов (вложений в освоение новых видов продукции).

Руководство предприятия, принимающее решение о целесообразности начала выпуска нового изделия, очевидно, должно тщательно оценить инвестиционный проект.

Существующие методики подготовки инвестиционных проектов предусматривают описание применения производственной кооперации в разделе «Производство». Однако

не предоставляется никакого инструментария для принятия экономически обоснованного решения по оптимизации варианта организации производства и степени использования производственной кооперации. Тем не менее, этот вопрос является очень важным этапом при составлении инвестиционного проекта. Более того, часто он становится стратегическим при узкой специализации производства, которая присутствует, например, на большинстве западных предприятий. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке непосредственно связана с эффективностью использования производственной кооперации при разработке производственных планов.

Подготовка производственного плана должна преследовать ряд взаимосвязанных целей:

1. обеспечить выпуск необходимого количества продукции в заданные сроки;
2. обеспечить необходимый уровень качества;
3. минимизировать себестоимость выпускаемой продукции (обеспечить себестоимость продукции не более заданной величины);
4. минимизировать потребность в инвестиционных ресурсах (обеспечить потребность в инвестиционных ресурсах не более заданной величины);
5. минимизировать риски, связанные с производством (обеспечить уровень рисков, связанных с производством, не более заданной величины);

Первые две цели являются исходными параметрами для планирования производства и обычно не связаны с целевыми показателями эффективности. Следующие три цели даются в двух вариантах: первый должен рассмотреть несколько альтернативных способов организации производства для выбора оптимального, второй – задает пределы значений целевых показателей и может не предусматривать их оптимизацию.

Все цели необходимо рассматривать в совокупности, так как часто они являются взаимоисключающими или взаимодополняющими. Так, например, уменьшение величины инвестиционных ресурсов с большой вероятностью приведет к увеличению себестоимости продукции и наоборот.

Задача руководителя инвестиционного проекта максимально четко поставить цели перед разработчиками производственного плана. Необходимо указать критические значения целевых показателей, например:

- максимальный размер инвестиций,
- максимальный уровень себестоимости продукции,
- максимальный срок подготовки производства,
- максимальный срок окупаемости проекта,
- максимальный уровень риска,
- минимальная норма рентабельности использования инвестиций и т.п.

Производственная кооперация выступит одним из важнейших инструментов достижения поставленных целей.

Так, к примеру, эффективность кооперации может проявиться в снижении сроков подготовки и начала производства изделия, в случае, если этот показатель будет одним из целевых при оптимизации структуры производства.

После определения структуры поставок по кооперации, может быть рассчитан производственный цикл изготовления конечного продукта в сравнении с альтернативным вариантом полностью собственного производства.

Сокращение производственного цикла приводит к увеличению маневренности производства, с одной стороны, и увеличению скорости оборота денежных средств, с другой, что дает возможность рассчитать эффект, полученный от увеличения оборачиваемости денежных средств, который проявляется в первую очередь в снижении необходимой суммы оборотного капитала.

В свое время мною была разработана методика расчета экономической эффективности использования производственной кооперации. В случае

заинтересованности, могу поделиться своими соображениями с нашими настоящими и будущими партнерами.

Хотелось бы уделить внимание перечню требований, которым наше предприятие старалось соответствовать, чтобы увеличивать число постоянных заказчиков:

- иметь самые современные технологии в своей сфере деятельности.

Каждая новая единица оборудования, которую мы приобретаем, имеет ряд технологических преимуществ по сравнению с предыдущими.

- гарантировать качество нашей продукции.

Несмотря на то, что наше предприятие пока не сертифицировано на соответствие требованиям ISO в области качества, практически процесс производства и отгрузки строится на основании данных требований. Мы стараемся стандартизировать работу персонала, предъявляя определенные требования к ее качеству. Мы подробно разбираем каждый случай и пытаемся разобраться в его причинах, препятствуя повторению их в будущем. И, наконец, нам приходится проверять результаты нашего труда на всех этапах, чтобы вовремя исправить возможные ошибки, недопустив таким образом попадание некачественной продукции заказчику.

Это становится особенно важным, когда наша продукция отправляется в другие регионы России.

- наладить поставки качественного сырья и материалов для производства.

В нашем случае очень важно использовать только качественный металл для получения наилучших результатов при его обработке. Обычно мы предпочитаем брать напрямую с заводов либо с крытых складов, чтобы исключить наличие ржавчины.

Также очень важным является качество кислорода при резке. Мы смонтировали газификатор и получаем кислород в жидком виде для получения наилучшего качества.

- обеспечить низкую себестоимость.

Наше предприятие изначально планировало работу 24 часа в сутки без выходных с целью максимально уменьшить амортизационную составляющую в себестоимости, а также тарифы по электроэнергии.

- организовать логистику.

Располагая собственным транспортом, мы имеем возможность очень быстро доставить материалы для производства, а также доставлять готовую продукцию непосредственно заказчику.

- сохранять производственную гибкость.

На предприятии действует позаказная система планирования производства. Также существует недельное планирование производства сварных металлоконструкций, и ежедневное планирование производства деталей. Время исполнения каждого заказа рассчитывается индивидуально. Таким образом, предприятие, получив срочный заказ, может достаточно просто перестроить свою производственную программу выпуска под выполнение конкретного заказа.

- при необходимости существенно увеличить объемы поставок.

В текущем году был установлен дополнительный комплект оборудования по листообработке, который обеспечит резервы производственных мощностей, по нашим оценкам, на ближайшие 2 года.

- иметь хорошо отлаженную систему управления.

В целом при организации системы управления, как всего предприятия, так и отдельными процессами, предприятие придерживается требований стандартов ISO, т.е. мы постарались максимально четко разделить обязанности и ответственность между сотрудниками, чтобы на всех этапах работы над заказом не возникало проблем.

- располагать квалифицированным персоналом.

Данное требование невозможно исполнить одномоментно, персонал должен пройти отбор и потратить значительное время на обучение. В настоящее время квалификация персонала является одним из наших основных конкурентных преимуществ.

- гарантировать финансовую устойчивость предприятия.

Данное требование было особенно актуально в 90-е годы прошлого столетия, когда часто многие российские предприятия подвергались веерным отключениям электроэнергии, сбоям в поставках сырья из-за неплатежей и т.п. Однако в периоды различного рода кризисов оно остается актуальным и в наше время. Заказчик должен быть уверен, что, перечислив аванс за продукцию, ничто не помешает Подрядчику выполнить заказ в срок.

- иметь положительный опыт работы с крупными клиентами.

Обычно самый верный способ поиска новых клиентов – безупречное исполнение обязательств перед существующими. Многие новые клиенты находят нас по рекомендации людей, которым мы исполняли ранее какие-либо заказы. Поэтому мы особенно дорожим нашей репутацией, даже если дело касается совсем маленьких заказов. Чем крупнее клиент – тем выше он предъявляет к нам требования. Соответственно, чем больше у нас опыта по работе с такими клиентами, тем проще нам выполнять текущие, относительно небольшие, заказы.

Это основные требования, которым мы старались соответствовать при организации нашей работы.

Нашим заказчикам, в свою очередь, хотелось бы пожелать больше перенимать опыта у зарубежных коллег, особенно у японских предприятий.

Для выстраивания наиболее эффективного взаимодействия нужно подробнее знакомится с технологическими возможностями Подрядчиков, планируя и подготавливая заказы с учетом данных возможностей, исключая, таким образом, в дальнейшем различного рода согласования.

Желательно также по возможности переходить на долгосрочные, прогнозируемые отношения, с той целью, чтобы Подрядчики могли смелее оснащать свое производство дополнительным инструментом, оснасткой, оборудованием, персоналом уже с учетом планируемых объемов.

В настоящее время предприятие предлагает своим клиентам изготовление готовых металлоконструкций. Производственные мощности включают в себя: более десятка сварочных постов, оснащенных современными полуавтоматами, два ленточноотрезных станка, трубогибы, сверлильное, токарное, фрезерное оборудование, а также две покрасочные камеры, в том числе для окраски порошком».

3.3. Субконтрактный договор: рекомендации по формализации всех аспектов долговременного субконтрактного взаимодействия.

3.3.1. Предмет договора.

При выборе вида заключаемого договора Контрактор и Субконтрактор стремятся к максимальной экономической выгоде для себя. Конкретные виды заключаемых ими договоров служат при этом правовой формой достижения такой выгоды. Например, исходя из интересов, которыми руководствуется стороны при заключении договора, а именно регламентация процесса производства (изготовления) продукции и возникающих в связи с этим отношений, либо урегулирование взаимных прав и обязанностей по поставке продукции, участники гражданского оборота избирают для регулирования своих отношений, соответственно, договор подряда, либо договор поставки, либо их смешанный вариант – Субконтрактный договор.

Разграничить договоры поставки и подряда, особенно в случаях, когда речь идет о поставке или купле-продаже по образцам, порой действительно почти невозможно. Статья 454 ГК РФ определяет (поставку) куплю-продажу как договор, по которому одна сторона обязуется передать товар в собственность другой стороне, которая должна принять его и

оплатить. Пункт 2 ст. 455 ГК специально предусматривает возможность продажи вещей, которые будут созданы или приобретены продавцом в будущем. Подрядом же называется договор, по которому подрядчик обязуется выполнить определенную работу и сдать ее результат заказчику, который должен принять и оплатить его (п. 1 ст. 702 ГК). При этом договор подряда может заключаться на изготовление или обработку вещей, а также выполнение иных работ, результат которых может быть передан заказчику (п. 1 ст. 703 ГК).

Таким образом, по договорам обоих типов покупатель (заказчик) может приобретать в собственность определенные вещи (товары), изготовленные продавцом (подрядчиком). Суть проблемы, в итоге, в том, чтобы квалифицировать сделку, где должник обязуется передать кредитору вещь, которую ему предстоит изготовить из своего материала.

Договор поставки как вид договора купли – продажи является консенсуальным, возмездным, двусторонним договором. Анализируя данное понятие, можно выделить некоторые квалифицирующие признаки поставки, выделяющие его в отдельный вид договора купли-продажи. Во-первых, особый субъектный состав данного договора, характеризующийся тем, что в качестве поставщика может выступать только индивидуальный предприниматель или коммерческая организация. Некоммерческие организации могут быть поставщиками товаров только в том случае, если такого рода деятельность разрешена им учредителями и осуществляется в рамках их целевой правоспособности. Товары, поставляемые по договору поставки, производятся или закупаются поставщиком. Таким образом, в качестве поставщика по общему правилу выступают коммерческие организации или индивидуальные предприниматели, специализирующиеся на производстве соответствующих товаров либо профессионально занимающиеся их закупками. Во-вторых, в силу этого договора покупателю передаются товары для их использования в предпринимательской или иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним или иным подобным использованием. Следовательно, и в качестве покупателя по договору поставки товара должна выступать, как правило, коммерческая организация либо индивидуальный предприниматель.

3.3.2. Существенные условия договора.

Общая норма, касающаяся существенных условий договора, — ст. 432 ГК РФ, в силу которой договор считается заключенным, если сторонами достигнуто соглашение по всем его существенным условиям. Из текста этой нормы следует, что существенными признаются условия:

- о предмете;
- названные в законе или иных нормативных актах в качестве существенных или необходимых для договоров данного вида;
- относительно которых по заявлению хотя бы одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Последствие того, что будет установлен факт отсутствия согласования сторонами хотя бы одного из существенных условий, — договор не считается заключенным, то есть прав и обязанностей не порождает, его условия не имеют силы. Данное последствие прямо в законе не сформулировано, оно выводится логически из слов *«договор считается заключенным, если между сторонами... достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора»*.

Представляется, что здесь имеет место предельная ясность: раз есть закрытые списки или перечни того, что подлежит согласованию, это и есть существенные условия договора. В договоре подряда и его условиях обозначаются сроки начала и окончания работ, но оговорки о последствиях их несогласования, подобно ст. 555 ГК РФ, не содержится. Можно было бы с равной степенью убедительности занять и прямо

противоположную позицию: раз прямого указания нет, то нет и существенности в таком условии. Слово «существенные», как это было показано выше, здесь тоже не упоминается.

Есть и еще менее конкретные с точки зрения уяснения смысла случаи. Яркий пример — норма ст. 506 ГК РФ о договоре поставки. Многие авторы указывали на то, что раз в понятии договора поставки есть указание следующего характера: «...поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары...», слово «обусловленный» указывает на необходимость согласования (обусловливания) в договорах поставки сроков. Однако с данной точкой зрения не стыкуется ст. 508 ГК РФ, которая содержит прямой выход из ситуации несогласованности сроков поставки отдельных партий по периодам поставки. Поставка должна, как говорит закон, производиться равными партиями ежемесячно. Отсюда напрямую следует, что договор отнюдь не будет несогласованным при отсутствии сроков поставки по периодам, и есть четкое правило в самом законе. Возможно, для договора поставки условие о сроке станет существенным только при отсутствии периодов поставки, когда она должна иметь характер разовой отгрузки товара? Возможно, но говорить уверенно, что законодатель имел в виду именно это, не приходится.

Примеры, когда срок признавался судами существенным условием, известны (см, например, Постановление семнадцатого Арбитражного апелляционного суда от 21.12.2006 № 17АП-2665/06-АК). С другой стороны, есть и толкование условия о сроках поставки в п. 7 Постановления Пленума ВАС РФ от 22.10.97 № 18 «О некоторых вопросах, связанных с применением положений Гражданского кодекса РФ о договоре поставки». ВАС РФ счел, что и в этом случае срок — не существенное условие, и договор поставки не следует считать незаключенным, определяя сроки по правилам ст. 314 ГК РФ. Таким образом, в случае с поставкой имеют место сложности с толкованием и с применением закона.

Помимо договорных условий к квалифицирующим признакам следует отнести и другие характеристики договора, в частности субъектный состав. Например, в определении договора поставки (ст. 506 ГК РФ) помимо существенных условий содержатся и такие его признаки как стороны (предприниматели), цель приобретения товара — для использования в предпринимательской деятельности.

Совершение лицом, получившим оферту, в которой содержатся существенные условия договора, в срок, установленный для ее акцепта, действий по выполнению указанных в ней условий договора (отгрузка товара, выполнение работ, уплата соответствующей суммы денег и т. п.) считается акцептом, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или не указано в оферте. При таком способе заключения договора резюмируется, что стороны достигли соглашения по существенным условиям и договор считается заключенным.

Цена договора. В соответствии с п. 3 ст. 423 ГК РФ договор предполагается возмездным, если из закона, иных правовых актов, содержания или существа договора не вытекает иное. Подавляющее большинство договоров являются возмездными, по которым сторона должна получить плату или иное встречное предоставление за исполнение своих обязанностей. В большинстве случаев встречным предоставлением является денежная сумма за выполненную работу, оказанные услуги, отгруженные товары.

Цена — существенное условие всякого возмездного договора. Поскольку заключенный договор является возмездным, в нем так или иначе необходимо решить вопрос о цене. При существовании разногласий по условию о цене и недостижении сторонами соответствующего соглашения договор считается незаключенным.

Субъективно существенные условия договора. Ими признаются все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение. Если следовать буквальному толкованию данной нормы, можно прийти к выводу, что все условия, внесенные в протокол разногласий к договору, должны

признаваться существенными, поскольку сторона, их включившая, тем самым выразила свое намерение их изменить. Такой вывод влечет за собой признание того, что при наличии оставшихся неурегулированными разногласий по любым условиям подписанного договора он будет считаться незаключенным.

Как указывает В. Витрянский, арбитражно-судебная практика относит далеко не все условия договора, по которым при его заключении возникли разногласия. Для этого требуется, чтобы относительно соответствующего условия одна из сторон прямо заявила о необходимости достижения соглашения под угрозой отказа от заключения договора. Таким образом, при наличии неурегулированных разногласий по условиям, относящимся к объективно существенным, договор следует признать незаключенным.

Существует целый ряд противоречивых подходов, которые позволяют судам принимать в разных случаях отличающиеся друг от друга решения, а сторонам споров — спекулировать на этом в своих интересах. Необходимо внести максимальную ясность в вопрос о существенных условиях. Одним из способов устранить неразбериху представляется включение в каждую главу о соответствующем договоре отдельной статьи с названием «существенные условия договора», чтобы избежать дискуссий хотя бы по этому вопросу.

3.3.3. Ошибки при заключении договоров.

Несмотря на детальную законодательную регламентацию договорных отношений, при заключении договоров стороны нередко допускают ошибки, среди которых наиболее типичными являются:

- отсутствие или неправильное определение в договоре его существенных условий, без которых договор не может считаться заключенным;
- неверное представление о тех нормах, которыми регулируются отношения сторон;
- недостаточное внимание к особенностям субъектного состава складывающихся отношений;
- несоблюдение правил о форме договора и неправильное определение момента заключения договора;
- отсутствие или неполнота условий договора о цене, качестве и порядке приемки результата работ, распределении рисков между сторонами;
- отсутствие в договоре условий об обеспечении исполнения договорных обязательств и об ответственности за их нарушение.

Хотя не все из указанных ошибок приводят к непоправимым последствиям, тем не менее, во избежание недоразумений при заключении и исполнении договоров желательно их не допускать.

При анализе субъектного состава заключаемого договора важно также уяснить саму структуру складывающихся отношений. В случае, если предполагается, что подрядные работы будут выполняться несколькими лицами, возможно построение отношений по следующим основным схемам:

- а) когда заказчик (потребитель продукции) заключает договор с генеральным Контрактором, а тот в свою очередь привлекает к выполнению отдельных участков работ Субконтракторов. При этом важно иметь в виду, что в этом случае Контрактор будет отвечать перед заказчиком за исполнение обязательств своих поставщиков, а перед своими поставщиками - за исполнение обязательств заказчиком. Сами же заказчик и Субконтракторы не вправе предъявлять друг другу требования, связанные с нарушением договоров, заключенных каждым из них с генеральным Субконтрактором (п. 3 ст. 706 ГК РФ), хотя в договоре возможность предъявления таких требований может быть предусмотрена;

б) когда иные лица привлекаются заказчиком на основании отдельных договоров, заключаемых с ними заказчиком. В этом случае указанные лица несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение работы непосредственно перед заказчиком;

с) когда на стороне Субконтрактора выступают одновременно два или более лиц (множественность лиц в обязательстве) (ст. 707 ГК РФ). В этом случае за исполнение работ эти лица будут нести ответственность непосредственно перед заказчиком в солидарном или долевом порядке, в зависимости от делимости предмета обязательства.

Правильное уяснение особенностей субъектной структуры отношений еще на стадии заключения договора способствует наиболее успешной защите прав и интересов сторон при возникновении конфликтов.

Соблюдения письменной формы договора еще недостаточно для заключения договора. В соответствии с п. 1 ст. 432 ГК РФ для заключения любого договора необходимо, чтобы между сторонами в требуемой форме было достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора. Для всех договоров существенными являются условия о предмете договора и сроках выполнения работ.

В соответствии с п. 1 ст. 702 ГК РФ Субконтрактор должен выполнить по заданию заказчика определенную работу и сдать ее результат Контрактору. Нетрудно заметить, что в предмет договора включается как выполнение определенной работы, так и результат этой работы, передаваемый заказчику. Рекомендуются, по возможности, как можно полнее определять в договоре наименования и виды работ, их объем (количество) и другие характеристики, позволяющие говорить о том, что в договоре действительно указывается не на какие-либо вообще, а на определенные работы. В то же время требование об определенности выполняемых работ было бы неправильно абсолютизировать, так как специфика многих работ не позволяет детально определить в договоре конкретные виды работ, выполняемые при исполнении договора. Например, при различных видах ремонтов оборудования на стадии заключения договора зачастую причина неполадки неизвестна ни заказчику, ни Субконтрактору, соответственно неизвестны и конкретные виды и объемы подлежащих выполнению работ. Поэтому при заключении такого договора внимание сторон направлено в первую очередь на результат работ - исправно работающее оборудование, сами же работы могут определяться в договоре в самой общей форме. Учитывая, что модель договора применяется к самым различным видам работ, при определении того, насколько детально должен быть определен предмет договора, следует принимать во внимание существо устанавливаемых отношений, а также требованиями разумности (п. 2 ст. 6 ГК РФ).

Другим существенным условием договора является согласование сторонами сроков выполнения работы. В соответствии с п. 1 ст. 708 ГК РФ в договоре указываются начальный и конечный сроки выполнения работы. Во избежание недоразумений, необходимо указывать в заключаемых договорах как начальный, так и конечный сроки выполнения работы. В отличие от указанных сроков, промежуточные сроки выполнения работы (сроки завершения отдельных этапов работы) не обязательно должны быть предусмотрены договором. Однако в интересах заказчика предусматривать в договоре промежуточные сроки выполнения отдельных этапов работ, так как это всегда дисциплинирует Субконтрактора и способствует надлежащему исполнению им своих обязательств (особенно, если за нарушение промежуточных сроков в договоре установлены штрафные санкции).

Помимо условий о предмете и сроках, для некоторых видов договоров установлены специальные правила о существенных условиях. В некоторых договорах должны быть определены состав и содержание технической документации, а также должно быть предусмотрено, какая из сторон и в какой срок должна предоставить соответствующую документацию. Техническая документация в соответствии с п. 1 ст. 743 ГК РФ по крайней

мере должна определять объем и содержание работ. В некоторых случаях составляется смета, определяющая цену работ.

В случае, если цена определена приблизительно, то ее увеличение может быть произведено только при наступлении в совокупности следующих условий:

- возникла необходимость в проведении дополнительных работ (увеличение стоимости материалов, услуг третьих лиц и т.д. во внимание не должны приниматься);
- по причине, указанной выше, возникла необходимость в существенном превышении цены работы;
- Субконтрактор своевременно предупредит заказчика о необходимости увеличения цены.

В случае, если заказчик не согласен на увеличение цены, он вправе отказаться от договора, уплатив Субконтрактору цену за выполненную часть работы.

Что же касается твердой цены, то Субконтрактор не вправе требовать увеличения такой цены, а заказчик ее уменьшения, в том числе в случае, когда в момент заключения договора исключалась возможность предусмотреть полный объем подлежащих выполнению работ или необходимых для этого расходов.

Единственным исключением из этих правил является норма, содержащаяся в абз. 2 п. 6 ст. 709 ГК РФ, в соответствии с которой Субконтрактор имеет право требовать увеличения установленной цены или расторжения договора (в случае отказа заказчика выполнить требование) только при существенном возрастании стоимости материалов и оборудования, предоставленных Субконтрактором, а также оказываемых ему третьими лицами услуг, которые нельзя было предусмотреть при заключении договора. В остальных случаях изменение цены договора возможно только при достижении сторонами согласия.

Хотя условие о качестве результата работы не является существенным для договоров, в интересах заказчика является определение в договоре требований, которым должен соответствовать результат работ. Кроме того, права заказчика могут быть защищены установлением в договоре гарантийного срока для результата работы (ст. 722 ГК РФ). Немаловажным является также детальная регламентация в договоре условий о порядке и сроках приемки заказчиком работы, выполненной Субконтрактором (ст. 720 ГК РФ), форме документа, удостоверяющем приемку результата работы заказчиком. Так как по общему правилу выполняемая по договору работа выполняется изданием Субконтрактора (из его материалов, его силами и средствами) Субконтрактор отвечает за ненадлежащее качество предоставленных им материалов и оборудования. В случае, если материалы и (или) оборудование предоставляет заказчик, он также несет ответственность за недостатки материала (п. 2 ст. 713 ГК РФ). Соответствующим образом распределяются и риски случайной гибели или повреждения имущества. Риски, касающиеся материалов, оборудования несет предоставившая их сторона. Риск, относящийся к результату работы, возлагается на Субконтрактора до момента передачи в соответствии с договором этого результата заказчику. Иное распределение рисков стороны могут по согласованию друг с другом и предусмотреть в договоре.

Недостаточно внимания при заключении договоров стороны уделяют выработке в договоре условий об обеспечении исполнения договорных обязательств, а также об ответственности стороны-нарушителя за неисполнение или ненадлежащее исполнение этих обязательств. В качестве обеспечительных условий могут применяться любые предусмотренные законом способы обеспечения исполнения обязательств (см. гл 23 ГК РФ). Уделение им должного внимания в договоре позволит в большей степени защитить интересы Контрактора и Субконтрактора. Со стороны Субконтрактора также возможно установление в договоре в отношении заказчика повышенной ставки процентов за пользование чужими денежными средствами по сравнению со ставкой, установленной в ст. 395 ГК РФ, за ненадлежащее исполнение обязательств по оплате выполняемых работ. Со стороны заказчика эффективным может быть установление в договоре широких

полномочий заказчика в области контроля за ходом работ, а также установление неустоек за нарушение Субконтрактором начального, конечного и промежуточных сроков выполнения работ. При нарушении Субконтрактором своих обязательств следует различать ситуации, когда Субконтрактор совсем не исполнил свои обязательства, и когда он исполнил их ненадлежащим образом. Так, при полном неисполнении Субконтрактором обязательств в соответствии со ст. 397 ГК РФ заказчик вправе в разумный срок поручить выполнение обязательства третьим лицам за разумную цену, и потребовать от Субконтрактора возмещения понесенных необходимых расходов и других убытков. В случае же, когда Субконтрактор приступил к выполнению работы, но результат оказался ненадлежащего качества, право требовать возмещения расходов на устранение недостатков у заказчика имеется только в том случае, если такое право прямо предусмотрено в договоре (п. 1 ст. 723 ГК РФ). В остальных случаях по общему правилу при ненадлежащем качестве работы заказчик вправе требовать от Субконтрактора безвозмездного устранения недостатков в разумный срок либо соразмерного уменьшения установленной за работу цены.

Кроме этого, если отдельно не указаны способы упаковки произведенной продукции, ее приемки, хранения, доставки и передачи Контрактору, то это может быть поводом для серьезных споров между сторонами вплоть до разрыва отношений.

Конечно, изложенное выше не является исчерпывающим перечнем всех обстоятельств, которые необходимо учитывать при заключении каждого договора. Однако обращение внимания бухгалтеров и руководителей предприятий хотя бы на эти основные положения может существенно снизить риск неблагоприятных последствий, вызванных неправильной оценкой планируемых отношений и несоблюдением элементарных правил заключения договора.

3.3.4. Практика договорных отношений.

Прежде чем заключить договор поставки, предприятие должно разрешить целый комплекс вопросов, обеспечивающих в своей совокупности своевременное и качественное выполнение будущих договорных обязательств. В частности, возникает потребность разрешить вопросы организационного, правового и методологического порядка.

Непосредственно же деятельность по заключению и формированию условий договора поставки начинается с того момента, когда у коммерческой организации как поставщика-продавца появляется конкретный покупатель и она вступает с ним в отношения по поводу заключения договора.

В данных отношениях нередки преддоговорные разногласия. Это нормальное явление в условиях рыночной экономики, т.к. на данном этапе происходит согласование интересов сторон. Предварительный проект договора корректируется, происходит установление баланса интересов и распределение рисков неисполнения обязательств между сторонами, то есть достижение соглашения по условиям договора. В этих целях возможны три варианта действий: во-первых, согласиться с изменением отдельных пунктов договора, предложенных контрагентом, во-вторых, попытаться найти в отношении спорных пунктов договора компромиссное решение, то есть согласовать возникающие разногласия по отдельным условиям договора, и, в-третьих, отказаться от заключения договора.

В самом общем виде процесс заключения договора поставки представляется в следующей последовательности:

- выбор потенциального контрагента после получения ответов на коммерческое предложение;
- согласование формы, сроков и даты переговоров по заключению договора с выбранным потенциальным контрагентом;

- подготовка предварительного проекта договора;
- визирование окончательного проекта договора соответствующими службами и отделами;
- подписание проекта договора руководителем предприятия;
- проработка тактики ведения переговоров, подготовка вариантов альтернативных формулировок условий договора;
- после подписания полномочными представителями обеих сторон по итогам переговоров окончательного договора или протокола разногласий к проекту договор считается заключенным;
- в случае получения от контрагента подписанного договора с протоколом разногласий он направляется в подразделения, визировавшие договор, для дачи заключений.

Однако, в рассмотренной процедуре заключения договора особое внимание следует уделить определению договорных условий, поскольку от этого зависит дальнейшее исполнение договора.

Существенное значение имеет и наличие информации о партнере, которая может быть взята как из его учредительных документов, так и других источников. Должны быть соблюдены необходимые формальности и на стадии подписания договора, в частности, необходимо убедиться, что договор подписывает со стороны контрагента лицо, имеющее на это право. Надлежащим образом должны быть оформлены и собственные полномочия. При заключении договора должен приниматься в расчет и целый ряд других обстоятельств: правомочия контрагента в отношении имущества, являющегося объектом договора, поскольку от этого зависит объем его полномочий по распоряжению данным имуществом; организационно-правовая форма юридического лица, так как от нее зависит степень ответственности учредителей по обязательствам предприятия, возможность получения возмещения с их стороны и неплатежеспособности самого юридического лица.

Представляется, что составление единого документа под названием «договор» является самым оптимальным вариантом в выборе конкретного способа заключения сделки по поставке. Именно, в едином документе под заголовком «договор», «контракт», «соглашение» стороны могут определить все существенные условия и аспекты предстоящей коммерческой операции. Большим достоинством данного способа называется и тот момент, что при его наличии, спора о самом факте заключения договора практически не возникает.

Составленный единый документ должен иметь определенную структуру и обладать необходимыми реквизитами. Типовой договор поставки или подряда имеет следующую структуру:

- предмет договора;
- стоимость работ и порядок взаиморасчетов;
- порядок выполнения, сдачи и приемки работ;
- срок действия договора;
- ответственность сторон;
- обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор);
- споры и разногласия;
- заключительные положения или прочие условия (здесь - права сторон на результаты работ);
- адреса и банковские реквизиты сторон;
- протоколы, спецификации, приложения, дополнительные соглашения и т.д., являющиеся неотъемлемой частью договора.

После того, как стороны согласовали все необходимые условия и надлежащим образом оформили данное соглашение, договор вступает в силу, с данного момента

стороны приобретают права и обязанности по отношению друг к другу, которые они обязаны исполнить надлежащим образом.

Обязательства сторон по надлежащему исполнению своих договорных обязанностей гарантированы законодательством мерами имущественной ответственности, возлагаемых на ту сторону, которая не исполняет своих обязанностей перед контрагентами или исполняет их ненадлежащим образом. Основания ответственности поставщика в договоре поставки следующие:

- просрочка товара – передача поставщиком покупателю товара после истечения срока поставки, предусмотренного договором;
- недопоставка – передача поставщиком покупателю в установленный срок меньшего количества товара, чем предусмотрено договором;
- поставка некачественного товара;
- поставка некомплектного товара.

Следует отметить, что ГК РФ регулирует лишь общие вопросы ответственности за нарушение договорных обязательств по договору поставки, предоставляя сторонам самостоятельно установить в договоре размеры штрафов и порядок взыскания. ГК РФ допускает установление санкций законом или иными правовыми актами.

Обычно за нарушения со стороны поставщика данная сторона выплачивает покупателю неустойку в процентном соотношении к стоимости непоставленного товара в срок. Неустойка может быть «законной» и договорной. Законная неустойка предусмотрена требованиями законодательства и определяется нормативными актами, применяется сторонами договора независимо от того, воспроизведены или подтверждены соответствующие нормы в тексте договора поставки. Согласно ст. 331 ГК РФ договорная неустойка устанавливается по соглашению сторон и обязательно в письменной форме независимо от формы основного обязательства. Несоблюдение этого требования влечет недействительность соглашения сторон о неустойке.

Поскольку взыскание неустойки предполагает невыполнение или ненадлежащее выполнение договорных обязательств, то требование об уплате неустойки может совпадать с требованием о возмещении убытков.

Коммерческая и правовая культура в хозяйственной деятельности предполагает добровольное и надлежащее исполнение своих обязанностей со стороны обоих партнеров по договору поставки. Но в силу обстоятельств, складывающихся у той или иной стороны, различного толкования ими понятия "надлежащее исполнение обязательств", возможны нарушения нормального ритма работы, спорные ситуации между партнерами.

Как свидетельствует практика, в большинстве случаев многие споры решаются путем переговоров, в процессе которых стороны находят оптимальные решения. Однако, если разногласия не урегулированы, заинтересованная сторона может воспользоваться предоставленными законом возможностями для защиты своих хозяйственных прав.

В заключении необходимо отметить, что как показывает анализ судебной практики, можно сделать вывод о том, что результаты предпринимательской деятельности коммерческих организаций зачастую предопределяются умением обеспечить своевременное разрешение всех споров и разногласий по договорным отношениям, и умением обеспечить восстановление нарушенных прав и их судебную защиту, а также степенью освоения всего арсенала существующих приемов и навыков организации данной работы.

4. ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ.

4.1. Сегментация рынка.

По словам П. Друккера “Если фирма не сегментирует рынок, рынок сегментирует фирму”. В основе концепции рыночной сегментации лежат две теоретические посылки: признание рынка не как единого целого, а как сумму отдельных сегментов, отражающих специфические вариации спроса различных категорий Контракторов, дифференциация продукции и методов её сбыта.

Сегментация рынка - основной метод маркетинга, с помощью которого предприятие делит рынок с учётом результатов анализа по определенным признакам на некоторые сегменты, обладающие характерными свойствами и требующими разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта.

Стратегия сегментации рынка позволяет предприятию, учитывая свои сильные и слабые стороны при выборе методов маркетинга, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где предприятие имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки. При выделении сегментов и выборе целевого из них следует всегда учитывать масштаб рынка и складывающиеся тенденции на нём.

Результаты анализа практической деятельности американских компаний показали, что неудачи их рыночной деятельности связаны со следующими причинами:

- Неправильный выбор рыночного сегмента, на который направлялись маркетинговые усилия фирмы.
- Чрезмерная сегментация, которая выливается в чрезмерную дифференциацию продукции, экономически неоправданную.
- Повышенная концентрация на одном рыночном сегменте при игнорировании других, не менее перспективных категорий Контракторов.

Существуют два традиционных подхода к разработке стратегии сегментирования:

- начать с исследования сложившейся конъюнктуры рынка на традиционные виды продукции, выявления фактических и потенциальных Контракторов и различий их отношения к новым видам продукции;
- начать с формирования представления о том, какие переменные характеризуют тот или иной сегмент Контракторов.

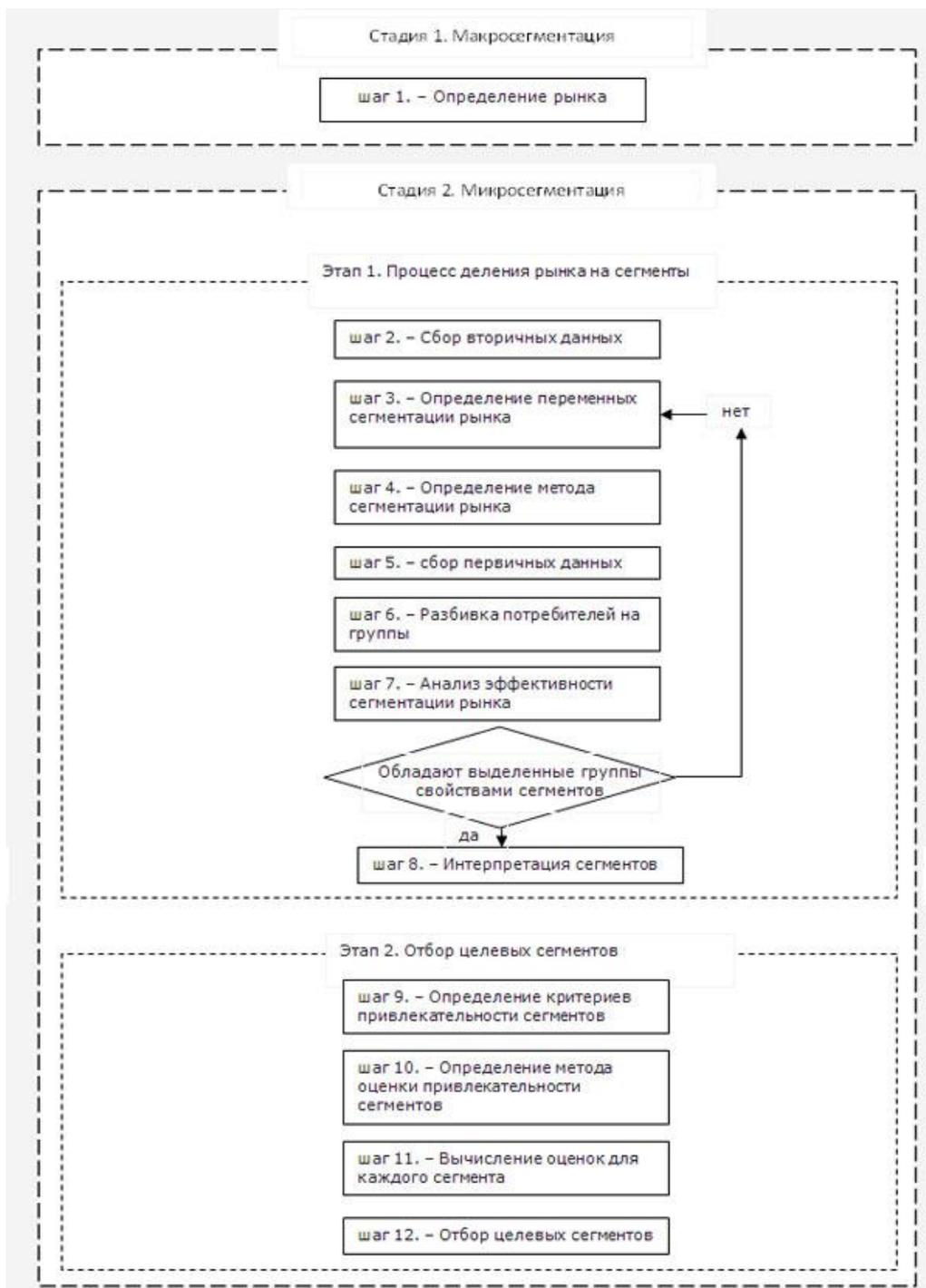
Сегмент рынка – это группа предприятий - потенциальных клиентов, в массе своей одинаково реагирующих на мероприятия субконтрактора по формированию спроса и стимулированию сбыта.

Выделение сегментов на рынках продукции производственно-технического назначения может быть основано на масштабах деятельности предприятия, географическом положении, отраслевой принадлежности, а так же характере деятельности предприятия (импортёр, производитель, обрабатывающее предприятие и другое) или численности персонала и др..

Выбирая тот или иной подход к проведению сегментации, можно руководствоваться следующими критериями:

- важность сегмента для предприятия;
- количественные показатели (ёмкость данного сегмента рынка, рыночная ниша);
- доступность освоения сегмента для предприятия;
- прибыльность продукции;

- защищенность от конкуренции (уже завоеванные позиции, сформировавшийся положительный имидж предприятия);
- возможная эффективность работы в этом сегменте на перспективу.



Рассмотрим наиболее популярные виды сегментации рынка:

1) Географическая сегментация - способ деления рынка по группам Контракторов по географическим признакам. Этот метод наиболее эффективен в случае различий культур или климатических условий в регионах сбыта, имеющих принципиальное значения для использования продукции.

2) Сегментация по виду продукции - способ деления рынка по функциональным и техническим параметрам производимой продукции. Данный вид является производным от сегментации по группам Контракторов, так как выделение сегментов по отдельным

параметрам произведенной продукции представляет собой учёт в иной форме запросов и предпочтений Контракторой.

3) Сегментация по фирмам-заказчикам - способ деления рынка средств производства с учётом специфических проблем Заказчика в области закупки средств производства, а также условий оплаты, методов расчета, централизации и децентрализации поставки средств производства.

4) Сегментация по основным конкурентам - способ деления по производителям аналогичной продукции.

5) Сегментация рынка возможна также исходя из отзывов Контракторов о качестве, фирменной марке, цене, организации сервисного обслуживания, рекламе и организации продвижения на рынок.

6) Сегментация может носить и целенаправленный характер в соответствии с установкой руководства предприятия (например, иметь дело только с серийными Контракторами или производителями оригинального оборудования и т.д.). Как правило, такой подход вытекает из результатов анализа прошлой деятельности, который проводится в целях определения сегментов, где удалось достичь оптимального соотношения между объёмом продаж и прибылью, а так же для прогнозирования дальнейшего развития сбытовой деятельности.

4.2. Позиционирование на рынке.

Эту концепцию справедливо считают одной из главных в планировании и организации маркетинга. Положение любых услуг на рынке можно определить и оно будет либо реальным, либо экспертно-прогнозным. Реальным оно может считаться только тогда, когда его положение определяется исходя из ретроспективного анализа сбыта за определенный период.

Факторами, определяющими положение продукции на рынке, следует считать не только цену и качество продукции, но производительность, сервисное обслуживание, имидж предприятия и самой продукции и соотношение этих факторов. При этом позиция одного и того же вида услуг может иметь неодинаковое восприятие Контракторами разных сегментов рынка.

Итак, позиционирование субконтрактных услуг на рынке - это определенное положение в сознании потребителей данного вида услуг. Главная задача позиционирования состоит в комплексе усилий, направленных на адаптацию предложений к требованиям целевых сегментов рынка, с отстройкой её от основных конкурентов за счёт уникальных особенностей Субконтрактора или порядка и условий размещения заказа, поставки продукции, сервисного обслуживания.

Необходимо всегда помнить, что ошибки в позиционировании на рынке могут привести к полному нивелированию всех остальных маркетинговых усилий. Если в конкурентной борьбе традиционно ставка делалась на методы эффективного распределения денежных средств на маркетинговые мероприятия, то стратегия позиционирования предназначена для выигрыша за счёт повышения эффективности самих маркетинговых усилий.

Основные ошибки, которые допускаются при позиционировании продукции на рынке:

- позиционирование вне рынка;
- позиционирование на рынке в целом, без подразделения его на традиционный и перспективный;
- позиционирование путём прямого противопоставления продукции конкурентов;

- позиционирование с акцентом на уникальность продукции без учёта аналогов, представленных на рынке с такими же параметрами.

Выбрав главные потребности целевых Контракторов, например, изменчивость-стабильность, новаторство-традиция и т.д., можно обозначить их относительно осей координат X и Y. После чего фактически и строится диаграмма зависимостей между элементами характеристик продукции.

Далее, выставьте по осям вышеуказанной диаграммы результаты опросов групп Контракторов, отражающие их представления об идеале Поставщика, в виде группы точек на диаграмме. Данные группы, в принципе, могут рассматриваться как сегменты рынка. Поэтому возможно, что в результате анализа этой диаграммы может возникнуть потребность в разработке новых предложений услуг с несколько видоизмененном виде для конкретных групп.

Затем особенности услуги переносятся на диаграмму. Тем самым становится ясным, как это будет восприниматься на рынке вообще или в каждой группе Контракторов. А так же с какой из представленных на рынке видов продукции она войдет в непосредственное конкурентное противодействие.



На последнем этапе, в случае необходимости, осуществляется пересмотр стратегии позиционирования услуг на рынке:

- укрепление позиции на рынке за счёт улучшения качества;
- перепозиционирование предприятия на рынке;
- внесение изменений в восприятие продукции Контракторами за счёт формирования новых критериев оценки Поставщика.

На промышленном, как и на потребительском рынке как правило, предложение превышает спрос, а значит идет борьба за каждого конкретного потребителя. Здесь купить можно все в любое время, а продать бывает достаточно сложно. Поэтому производители и продавцы борются за своих настоящих и потенциальных покупателей. С ростом объемов продаж, количества покупателей и рынков у продавцов возникает необходимость в изучении своих покупателей - кто они, их потребности, поведение при покупке, мотивация и т.д. Каждый продавец пытается, изучив потребителя, создать стандартную модель (правила поведения продавца), способствующую продажам.

4.3. Участие в выставках.

Немаловажным фактором деятельности предприятия и налаживанию потока информации от заказчиков к поставщикам является выставочная деятельность. При планировании выставочных мероприятий, необходимо ознакомиться с возможностью участия в коллективных экспозициях московских малых и средних предприятий, организуемых при содействии Департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы и учесть возможность получения адресной поддержки по данному направлению.

Перед тем, как принять решение, важно четко обозначить цели участия в выставке. Этим не только задается критерий, который поможет определить, была ли выставка удачной. Поставив цель, можно определить задачи и пути их решения.

Отсюда вопрос: какие задачи может решать выставка?

- привлечь потенциальных клиентов;
- укрепить отношения с существующими клиентами;
- определить новые потенциальные направления работы;
- ввести новые товары и услуги для потенциальных клиентов;
- определить отношение рынка к компании;
- определить состояние и запросы рынка.

Важно так же учитывать, что участвуя в выставке, можно получить данные, аналогичные тем, которые дает дорогостоящее маркетинговое исследование. Необходимо использовать эту возможность, максимально собирать во время выставки информацию, проводить опросы и тестирования.

Подготовка к участию в выставке.

Всю выставочную работу можно разделить на три этапа:

1. Подготовка к выставке;
2. Проведение выставки;
3. Работа после окончания выставки.

Подготовка к выставке должна включать:

- выработку рекламной идеи;
- составление плана выставочного стенда;
- заключение договора с оргкомитетом, оформление заказа на оборудование и услуги; изготовление рекламных материалов: информационных листов, плакатов, буклетов, проспектов;
- подготовку информационных материалов;
- подготовку стендистов и персонала;
- составление сметы расходов.

Работа на выставке:

- составление расписания работы персонала;
 - - инструктаж персонала;
 - - завоз и вывоз оборудования;
 - - работа на стенде;
 - - организация учета посетителей.
- **Работа после окончания выставки:**
 - регистрация посетителей, проявивших интерес к вашей продукции/услугам во время посещения выставки и поддержание контакта с ними;
 - подведение итогов выставки;

- разбор допущенных ошибок, анализ удачных решений (своих, а также увиденных на стендах других компаний).

Работа с оргкомитетом выставки.

Работа с оргкомитетом начинается сразу после принятия решения об участии фирмы в данной выставке. Согласие в участии оформляется подписанием договора-заказа. Необходимо предусмотреть выполнение оргкомитетом следующих работ:

- предоставление аренды выставочной площади (оборудованной/необорудованной);
- аренда и монтаж выставочного оборудования;
- установка розеток, дополнительного освещения;
- предоставление дополнительных услуг или оборудования: вешалок, шкафов, телефона, доступа в интернет, столов, стульев (по необходимости);
- надпись на фризе (название вашей фирмы над вашей экспозицией);
- публикация материала в каталоге выставки;
- охрана.

В стандартный набор услуг входит обеспечение персонала пропусками и бэджамми, фуршет для руководства по случаю открытия. Под выражением «оборудованная выставочная площадь» обычно подразумевается наличие стен, коврового покрытия, одной розетки, фриза, пластикового стола и двух пластиковых стульев. Оргкомитет может предложить дополнительную выставочную мебель, витрины и другое оборудование. К недостаткам стандартного оборудования от организатора можно отнести то, что оно сливается с общим фоном, поскольку выполнено из тех же комплектующих, что и весь стенд.

Если у компании имеется заранее заложенный бюджет и Вы планируете, участие в выставках регулярно, имеет смысл позаботиться о собственном комплекте оборудования, выполненного на заказ. Оно может быть использовано многократно и стоимость, таким образом, будет уже не так велика.

Обо всех недоработках следует сразу же сообщать в оргкомитет. Желательно, что бы все переговоры с оргкомитетом, заказ оборудования и услуг, контроль над их выполнением вел один представитель, иначе могут возникнуть недоразумения, что затянет выполнение необходимых работ и может вызвать ненужные проблемы с представителями оргкомитета.

Работа во время выставки.

Желательно, чтобы во время работы выставки на стенде постоянно присутствовал специалист, ответственный за проведение выставок. Тогда все замечания и пожелания работающих на стенде можно будет учесть при подготовке к следующей выставке. Обычно, за этим специалистом закрепляют связь с представителями прессы. Если намечается такое поручение, то специалиста необходимо предупредить заранее, чтобы он имел время для надлежащей подготовки (разработки пресс-релиза). Желательно, чтобы руководитель присутствовал на стенде во время работы выставки. Если присутствие невозможно в течение всего рабочего дня, то необходимо, чтобы на стенде было расписание, в какие дни и часы кто из руководителей будет на стенде.

Подведение итогов выставки.

Первичные итоги выставки возможно оценить примерно через один-три месяца. Сразу по окончании выставки имеет смысл заняться оперативными организационными итогами. Каждый, кто работал на стенде, должен письменно оценить прошедшую выставку по пятибалльной системе по 10 критериям:

Список критериев / оценки выбора выставки:

1. Список критериев / оценки выбора выставки, в которых уже принимали участие.

	Список критериев	Значимость
--	------------------	------------

	критерия
Тематическая направленность выставки	1
Статус выставки на международном уровне	0,4
Организаторы выставки	0,4
Место проведения выставки	0,8
Количество участников	1
Состав участников	0,6
Деловая программы выставки	0,8
Стоимость участия в выставке (стоимость площади)	0,5
Качественный сервис для экспонентов	0,3
Расположение стенда	0,7

Критерии приоритетности:

Уровень приоритетности	Интервал приоритетности
А (приоритетные)	3,25-2,6
В (среднеприоритетные)	2,55-1,9
С (малоприоритетные)	1,85-0,65

2. Список критериев / оценки выбора выставки, в которых не принимали участие

Список критериев	Значимость критерия
Тематическая направленность выставки	1
Статус выставки на международном уровне	0,4
Организаторы выставки	0,4
Место проведения выставки	0,8
Количество участников	1
Состав участников	0,6
Деловая программы выставки	0,8
Стоимость участия в выставке (стоимость площади)	0,5
Количество посетителей выставки	1

Критерии приоритетности:

Уровень приоритетности	Интервал приоритетности
А (приоритетные)	3,61-2,88
В (среднеприоритетные)	2,87-2,17
С (малоприоритетные)	2,16-0,72

Алгоритм расчета общей оценки выбора выставки – индекс ОВВ:

Планирование выставок на следующий год осуществляется в конце предыдущего.

Составляется перечень потенциальных выставок, в которых заинтересованы принять участие. Для выставок, в которых уже принимали участие балльная оценка с учетом веса берется из соответствующего отчета по итогам участия в выставке; выставки в которых еще не принимали участие оцениваются по критериям см. таблицу 3 и 4.

Общая оценка выбора выставки определяется индексом ОВВ, метод подсчета которого включает в себя:

- Экспертный опрос. В оценке выбора выставки должно участвовать не менее 2-ух экспертов. Рекомендованные эксперты - сотрудники которые принимали участие в этих выставках.

- Расчет балльной экспертной оценки каждого критерия с учетом веса критерия;

- Расчет среднебалльной весовой оценки по каждому критерию;
- Расчет общей оценки выбора выставки - ОВВ.

1. Экспертная оценка по каждому критерию с учетом веса (ВО_{ij} определяется как произведение весового коэффициента критерия (ВК_i) и балльной оценки критерия (БО_i) по формуле:

$ВК_i * БО_{ij} = ВО_{ij}$, где БО_{ij} – балльная оценка i-го критерия, j-ого эксперта.

2. Рассчитывается среднебалльная весовая оценка каждого критерия (Ср ВО_i):

$$Ср ВО_i = \frac{\sum_{j=1}^m ВО_{ij}}{m}$$

где:

i – номер критерия оценки;

m – количество экспертов;

j – номер эксперта;

ВО_{ij} – балльная оценка i-го критерия, j-ого эксперта.

3. Рассчитывается общая оценка выбора выставки - ОВВ

$$ОВВ = \frac{\sum_{i=1}^n Ср ВО_i}{n}$$

где:

i – номер критерия оценки;

n – количество критериев;

Полученные оценки с учетом веса по всем критериям фиксируются в Таблице и с учетом интервала приоритетности см. таблицу 2 и 4 выбираются выставки, в которых рекомендуется принять участие.

	Название выставки	Место расположения	Оценка №1	Оценка №2	Общая оценка	Приоритетность

Дополнительно можно добавить несколько своих вопросов, ответ на которые вас интересует. Данные обрабатываются, на их основании составляется итоговый отчет и принимается решение относительно следующего участия в данной выставке.

Формы участия в выставках.

В зависимости от интересов и финансовых возможностей компании, можно выбрать любую из предлагаемых ниже форм участия в выставке:

- участие на индивидуальном стенде стандартной застройки;
- участие на индивидуальном стенде фирменной застройки с экспонатами по тематике и товарному профилю выставки, с офисным помещением для переговоров и работы стендистов;
- участие в коллективной экспозиции группы предприятий, с проведением в рамках выставки презентаций, семинаров, «круглых столов»;

– участие рекламно-информационным стендом с проектами, каталогами, справочно-информационной литературой, рекламными фильмами и пакетами деловых предложений;

– участие в качестве посетителя («деловой визит») с возможностью участия во всех мероприятиях, проводимых в рамках выставки;

– заочное участие предприятия с размещением информации в официальном каталоге выставки и распространение рекламно-информационных материалов предприятия на выставке.

Надо заметить, что коллективные экспозиции нескольких организаций имеют множество преимуществ. Это способствует усилению воздействия, тем самым улучшая результат, и одновременно снижает расходы.

Специализированные выставки и мероприятия по субконтракции в 2009 году

Наименование	Дата и место проведения	Ссылка
Биржи субконтрактов		www.subcontract.ru , раздел «Биржа субконтрактов»
SUBCON THAILAND 2009	May 13 –16, 2009, at 10:00 - 19:00, Bangkok International Trade & Exhibition Center (BITEC)	http://www.subconthailand.com/Default.aspx?tabid=149&language=en-US
VENMEC 2009	06.02 - 09.02 2009 Padua, Italy	http://www.eventseye.com/fairs/f-venmec-10095-1.html
Z 2009	24.02 - 27.02 2009 Leipzig, Germany	http://www.eventseye.com/fairs/f-z-2896-1.html
SUBFORNITURA 2009	19.03 - 21.03 2009 Parma, Italy	http://www.eventseye.com/fairs/f-subfornitura-2903-1.html
RIST	24.03 - 26.03 2009 Valence, France	http://www.eventseye.com/fairs/f-rist-2292-1.html
OUTSOURCE & SUBCON 2009	25.03 - 28.03 2009 Singapore, Singapore	http://www.eventseye.com/fairs/f-outsource-subcon-3263-1.html
ALUMOTIVE 2009	02.04 - 04.04 2009 Montichiari, Italy	http://www.eventseye.com/fairs/f-alumotive-9763-1.html
Subcontracting / HANNOVER MESSE 2009	20.04.2009 - 24.04.2009 Hanover, Germany	http://www.euro-expo.ru/fairs/3379.htm
SUBCON MALAYSIA 2009	06.05 - 10.05 2009 Kuala Lumpur, Malaysia	http://www.eventseye.com/fairs/f-subcon-malaysia-8921-1.html
SUBCONIST 2009	07.05 - 10.05 2009 Istanbul, Turkey	http://www.eventseye.com/fairs/f-subconist-11611-1.html
Subcon 2009	09.06.2009 - 11.06.2009 Birmingham, Great Britain	http://www.euro-expo.ru/fairs/5047.htm

SUBCONTRACTING TAMPERE 2009	Sept. 2009 Tampere, Finland	http://www.eventseye.com/fairs/f-subcontracting-tampere-11846-1.html
PROCEED 2009	Sept. 2009 Luxemburg, Europe	http://www.eventseye.com/fairs/f-proceed-2198-1.html
SUBCON VIETNAM 2009	Sept. 2009 Ho Chi Minh, Vietnam	http://www.eventseye.com/fairs/f-subcon-vietnam-8922-1.html
SUBCONTRATACION 2009	Sept. 2009 Bilbao, Spain	http://www.eventseye.com/fairs/f-subcontratacion-3334-1.html
OUTSOURCE & SUBCON VIETNAM 2009	Sept. 2009 Ho Chi Minh, Vietnam	http://www.eventseye.com/fairs/f-outsource-subcon-vietnam-5716-1.html

5. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА СУБКОНТРАКТАЦИИ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПОИСКА ПАРТНЕРОВ ПО КООПЕРАЦИИ.

Информационная система субконтрактации – специализированный интернет ресурс для поиска партнеров по производственной кооперации.

Информационная система субконтрактации разработана и поддерживается силами ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» при содействии НП «Национальное деловое партнерство «Альянс Медиа».

Финансирование мероприятий по разработке и поддержанию информационной системы субконтрактации осуществляется за счет средств, предоставляемых Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы.

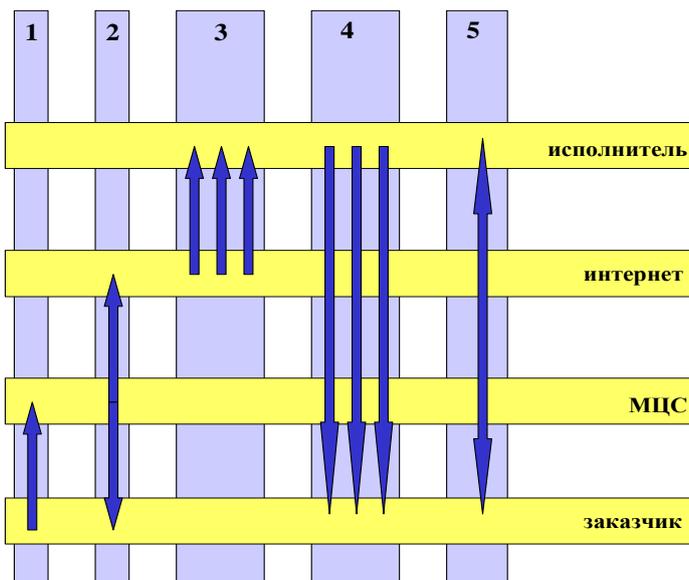
Информационная система субконтрактации включает в себя:

- базу данных производственных возможностей промышленных предприятий, детализированных до уровня отдельного производственного заказа;
- базу данных поступающих заказов и информацию о предприятиях – заказчиках.
- базу данных спроса и предложений по производственному оборудованию;
- базу данных спроса и предложений по производственным помещениям.

Все базы данных выполнены в едином формате и объединены автоматизированной системой поиска. Поиск заказов и Поставщиков осуществляется по классификаторам основных видов деятельности предприятий, субконтрактной продукции, субконтрактных производственных процессов, принятым в ЕС. Информационная система субконтрактации обеспечивает быстрый и удобный поиск партнеров по производственной кооперации – как поставщиков, так и заказчиков.

Система размещена в сети Internet на портале информационной поддержки малого и среднего производственного бизнеса - WWW.SUBCONTRACT.RU.

Принцип работы информационной системы субконтрактации:



1. Внесение информации о заказе
2. Контракт с администратором, уточнение данных, размещение информации в системе
3. Доставка информации о заказе зарегистрированным поставщикам
4. Установление контактов
5. Выбор поставщика заказа и заключение договора

Информационная система субконтракции (www.subcontract.ru) позволяет:

- предприятиям-заказчикам (контракторам) быстро найти Поставщика по различным параметрам (область, наличие необходимых технологий, производимой продукции и пр.). Алгоритм работы в информационной системе субконтракции описан в «Инструкции по регистрации и работе информационной системе субконтракции www.subcontract.ru»;

- предприятиям-Поставщикам (субконтракторам) оперативно найти интересующий их заказ, а также оценить возможность его изготовления.

Структура и методики, реализуемые информационной системой субконтракции, позволяют быстро найти заказ по интересующей технологической операции. Информация о заказе (чертеж, производственная программа, материал, цена, дополнительные требования) помогает реально оценить возможность выполнения заказа.

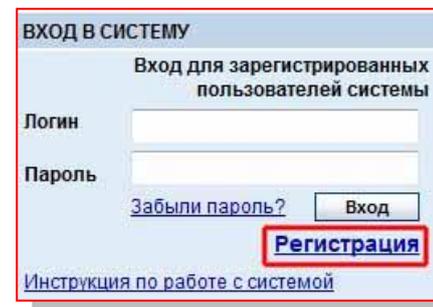
Пользователями услуг информационной системы субконтракции, к настоящему моменту, стали более 12000 промышленных предприятий. Количество заказов, размещенных в системе субконтракции, за 2008 год превысило 7 000.

Ознакомиться с работой информационной системы и найти центр субконтракции интересующего Вас региона можно на сайте www.subcontract.ru.

1. Регистрация на сайте www.subcontract.ru

Для работы с информационной системой субконтракции и размещения информации о Вашей продукции необходимо быть зарегистрированным пользователем.

На главной странице сайта www.subcontract.ru, в левой верхней части экрана находится поле регистрации. Для того чтобы зарегистрироваться, необходимо нажать на слово «РЕГИСТРАЦИЯ», после чего открывается окно с формой регистрации.



Направления деятельности предприятия	
<input type="checkbox"/> Субконтрактор (поставщик)	<input type="checkbox"/> Арендодатель
<input type="checkbox"/> Контрактор (заказчик)	<input type="checkbox"/> Арендатор
Информация о предприятии	
ИНН	<input type="text"/>
ОГРН / ОГРНИП	<input type="text"/>
Полное название *	<input type="text"/>
Численность работников *	<input type="radio"/> 1–15 человек (микро предприятие) <input type="radio"/> 16–100 человек (малое предприятие) <input type="radio"/> 101–250 человек (среднее предприятие) <input type="radio"/> более 250 человек
Адрес предприятия	
Почтовый индекс	<input type="text"/>
* Страна	Выберите страну ▼
Адрес *	<input type="text"/>
Адрес в интернет	http:// <input type="text"/>
Электронный почтовый ящик	<input type="text"/>
Контактное лицо	
Ф.И.О. *	<input type="text"/>
Должность контактного лица *	<input type="text"/>
Телефон контактного лица * (код страны, код региона, номер)	+7 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Факс контактного лица (код страны, код региона, номер)	+7 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Электронный почтовый ящик * <i>Для получения логина и пароля</i>	<input type="text"/>
Руководитель предприятия	
Ф.И.О. *	<input type="text"/>
Должность	Выберите ▼
Телефон руководителя (код страны, код региона, номер)	+7 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Факс руководителя (код страны, код региона, номер)	+7 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Электронный почтовый ящик	<input type="text"/>
Внедренные системы менеджмента	
ИСО 9001 <input type="checkbox"/>	Другие: <input type="text"/> <i>укажите (ИСО 14000, ОHSAS 18000, СРППВТ, 5S и др.)</i>

Выбираете направления деятельности предприятия (одно или несколько по необходимости):

- Субконтрактор (поставщик)
- Контрактор (заказчик)
- Арендодатель
- Арендатор

Далее необходимо заполнить поля для внесения информации о Вашем предприятии:

ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ

- ИНН
- ОГРН / ОГРНИП
- Полное название *
- Численность работников * и т.д.

АДРЕС ПРЕДПРИЯТИЯ КОНТАКТНОЕ ЛИЦО РУКОВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ВНЕДРЕННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Поля, отмеченные *, обязательны для заполнения. Рекомендуем заполнять все поля о Вашем предприятии при регистрации, так как чем более подробна информация, тем легче найти и связаться с Вашим предприятием.

Вы сможете в полном объеме пользоваться сервисами информационной системы после проверки администратором внесенной Вами информации.

Внесенная Вами информация будет открыта для просмотра зарегистрированными пользователями после проверки.

Обращаем Ваше внимание:

Доступ к контактной информации заказчиков – контракторов открывает администратор для представителей субконтрактных предприятий, заполнивших разделы:

- «Основная продукция предприятия».
- «Производственные процессы, выполняемые предприятием».
- «Продукция, изготавливаемая на заказ».

Доступ к контактной информации предприятий, заинтересованных в приобретении/аренде производственных помещений открывает администратор МЦС для представителей предприятий продавцов/арендодателей производственных помещений после проверки внесенной информации.

Доступ к контактной информации продавцов/арендодателей производственных помещений открывает администратор для представителей предприятий, заинтересованных в приобретении/аренде производственных помещений после проверки внесенной информации.

После заполнения и сохранения Вами регистрационных данных открывается страница с информацией об успешной регистрации. Логин и пароль для доступа на сайт будет отправлен Вам на указанный Вами при регистрации адрес электронной почты.

После получения логина и пароля по электронной почте, на главной странице www.subcontract.ru введите полученные по почте логин и пароль в окна в левой верхней части экрана для входа на личную страничку.

В левом столбце Вашей личной странички Вы увидите меню «Личная информация», с помощью которого Вы можете ввести информацию:

- Информация о предприятии (в этом разделе можно отредактировать информацию о Вашем предприятии, а также контактные данные Вашей организации)
 - о заказах от Вашего предприятия,
 - о производственных процессах Вашего предприятия, предлагаемых для дозагрузки (возможности, которые Вы хотели бы предложить для выполнения субконтрактных заказов)
 - о продукции или комплектующих, которые Ваше предприятие производит на заказ (по классификатору)
 - об основных видах производимой продукции (в произвольной форме, например, авиадвигатели, садово – дачный инвентарь)
 - о производственных помещениях, предлагаемых в аренду, либо необходимых Вашему предприятию

ВХОД В СИСТЕМУ
Вход для зарегистрированных пользователей системы
Логин
Пароль
Забыли пароль? Вход
Регистрация
Инструкция по работе с системой

ВХОД В СИСТЕМУ
Добро пожаловать, ics_00000!
Выход
ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
Всю информацию, занесенную Вами, можно посмотреть ниже
Информация о предприятии редактировать >>
Ввод информации о заказе добавить >>
Производственные процессы добавить >>
Продукция, комплектующие добавить >>
Основные виды производимой продукции добавить >>
Производственные помещения редактировать >>
Партнеры добавить >>
Ваша корзина заказов >>
Сменить пароль >>

- об организациях - партнерах Вашего предприятия (позволяет потенциальным заказчикам сделать предварительные выводы об опыте работы Вашего предприятия на рынке)

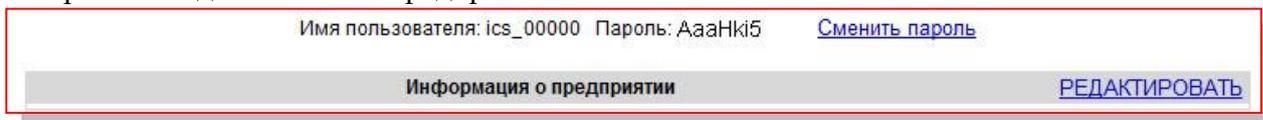
Также в меню «Личная информация» есть разделы «Ваша корзина заказов», который понадобится Вам в дальнейшем для просмотра отобранных Вами ранее заказов и сервис «Сменить пароль».

Внимание!

Учетная запись открывает ограниченные права доступа. Для получения полного доступа к информационной системе Вам необходимо заполнить разделы, соответствующие направлению Вашей деятельности:

- для **субконтрактора (поставщика)** - информацию о производственных процессах, продукции или комплектующих, основные виды производимой продукции (одно или несколько, по необходимости).
- для **контрактора (заказчика)** - информацию о заказе.
- для **арендодателя и арендатора** - информацию об аренде / сдаче производственных помещений.

Вы можете проверить / изменить указанную при регистрации информацию, нажав на слово РЕДАКТИРОВАТЬ, справа от заголовка «Информация о предприятии». В новом окне отобразится введенная Вами информация при регистрации. В верхней части «Имя пользователя» (логин) и пароль (например: **Имя пользователя: ics_0000 Пароль: АааНки5**), в нижней части информация о направлении деятельности Вашего предприятия. Для изменения информации о предприятии необходимо нажать на слово РЕДАКТИРОВАТЬ, в верхней правой части таблицы. В новом окне откроется форма ввода информации о предприятии. При этом можно дополнить, изменить или удалить направления деятельности предприятия.



1.1. Для субконтрактора (поставщика) в разделе «Личная информация» есть следующие разделы:

- **Производственные процессы**

Металлы и механика	Пластмассы и резина	Электротехника и электроника	Услуги
---------------------------	----------------------------	-------------------------------------	---------------

В этом пункте Вам нужно выбрать раздел, соответствующий продукции или услугам Вашего предприятия. Далее по классификатору продукции уточняете профиль продукции. Завершающим этапом будет поле, в котором необходимо указать название продукции и технологические возможности/характеристики для её производства.

На 4-ом шаге можно отметить сразу несколько пунктов классификатора, при этом комментарий будет общий для всех пунктов.

The screenshot shows the website interface with several red boxes highlighting key steps in the process:

- Шаг 2:** Selection of a classification direction (e.g., 'Металлы и механика').
- Шаг 3:** Expansion of the classification tree to show sub-categories like 'Порошковая металлургия, литье'.
- Шаг 4:** Selection of a specific product code (e.g., '150030 Порошковая металлургия').
- Шаг 5:** Addition of a comment to the order.

- **Продукция, комплектующие производимые на заказ**

В этом пункте Вам нужно описать продукцию, которую Ваше предприятие может выполнить на заказ.

- **Основные виды производимой продукции**

В этом пункте Вам нужно описать продукцию, которую Ваше предприятие производит на постоянной основе.

- **Партнеры**

В этом пункте Вы можете указать партнёров (предприятия - партнёры), с которыми Ваше предприятие постоянно сотрудничает.

Также в разделе «Личная информация» Вы можете посмотреть в корзине отобранные заказы и поменять пароль.

Для перехода к поиску заказов нажмите на слово «Главная» в левом верхнем углу страницы - Вы попадете на главную страницу, в верхней центральной части которой находится таблица поиска поставщиков и заказчиков.

1.2. Для контрактора (заказчика) в разделе «Личная информация» есть следующие разделы:

Добавление заказа, в меню «Ввод информации о заказе», возможно по классификатору (рекомендуется) или без классификатора (в том случае если Вы не нашли нужный раздел классификатора). Выбрав по классификатору нужный раздел, нажатием кнопки СОХРАНИТЬ, открывается поле для внесения информации о заказе:

- Информация о заказе* (указать название требуемой продукции / услуги)
- Производственная программа*
- Материал*
- Дополнительные требования
- Дополнительная информация (цена заказа, оснастка, предпочтительный регион выполнения заказа и др.)

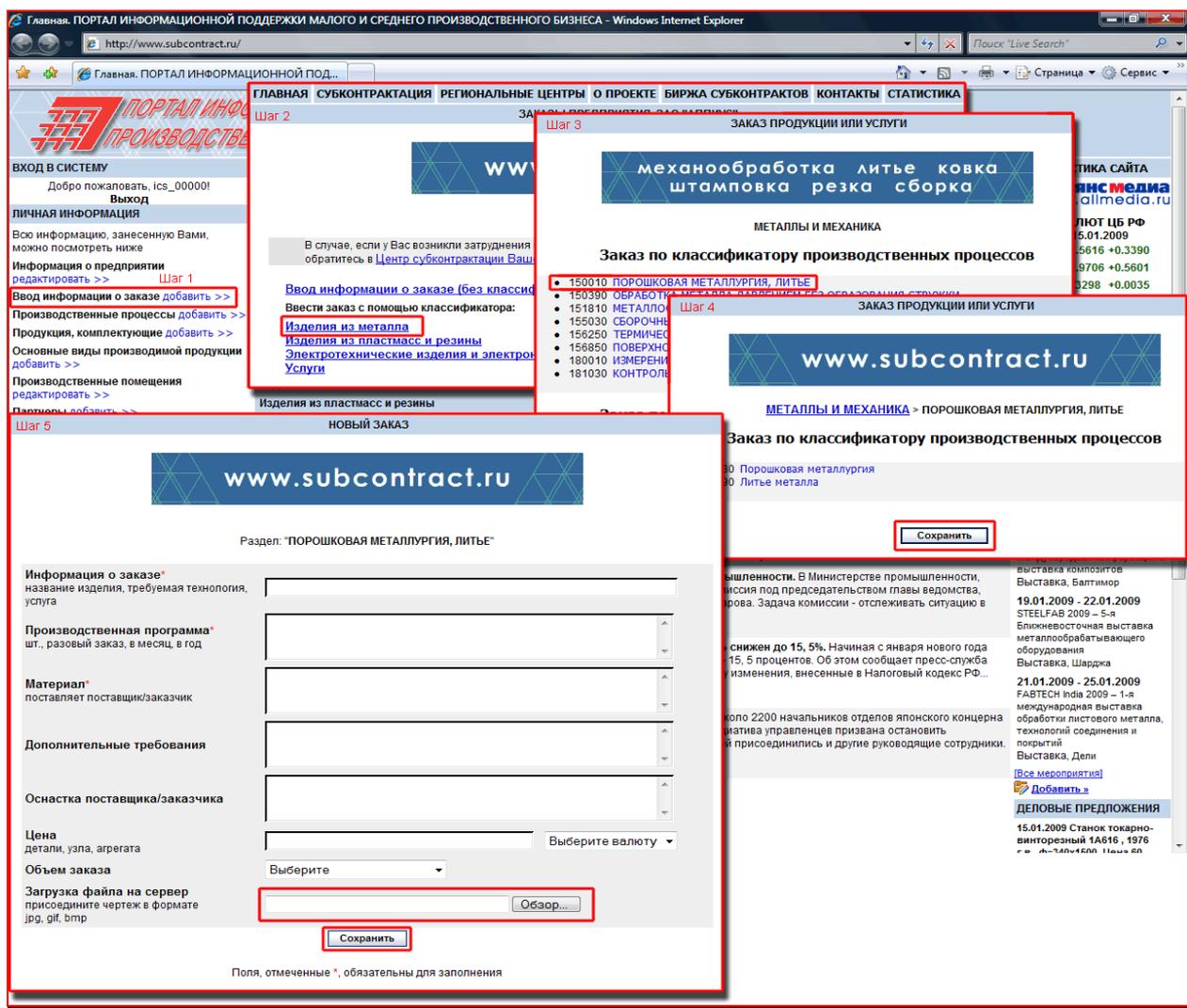
- Загрузка файла на сервер (в правой части экрана есть кнопка ОБЗОР, нажав на которую Вы можете загрузить чертёж требуемого изделия или услуги с Вашего компьютера)

Поля, отмеченные *, обязательны для заполнения.

После сохранения внесённой информации и проверки Вашего заказа сотрудниками инженерного отдела (в течение двух рабочих дней), заказ появляется на сайте.

Размещение информации на сайте производится бесплатно.

Для перехода к поиску поставщиков нажмите на слово «Главная» в левом верхнем углу страницы - Вы попадете на главную страницу, в верхней центральной части которой находится таблица поиска поставщиков и заказчиков.



1.3. Ввод информации по производственным помещениям

Если при регистрации Вы указали свою организацию как «Арендатор» или «Арендодатель», то Вы можете добавить объявление о спросе / предложении на производственное помещение.

Для добавления объявления Вам необходимо:

- Войти на сайт под ранее полученным ЛОГИНОМ и ПАРОЛЕМ
- На личной страничке в меню «Личная информация» войти в раздел «Производственные помещения», нажав на ссылку «Редактировать»
- Нажать кнопку (активную надпись) «Добавить». После нажатия откроется окно с активными полями для добавления данных о помещении (площадь, назначение помещения, арендная ставка, вид операции и т.д.).

При заполнении формы, поля отмеченные Звездочкой – обязательны для заполнения. После заполнения всех необходимых полей нажатие кнопки «добавить» автоматически загрузит данные на сервер, и после проверки администратором, объявление будет доступно для общего просмотра.

Внимание: если при регистрации Вы не указали свою организацию как «Арендатор» или «Арендодатель», то добавленные Вами объявления не будут доступны для просмотра зарегистрированным пользователям. В любой момент Вы можете изменить/скорректировать свои регистрационные данные см. п.1.

The image shows a screenshot of the website 'ПОРТАЛ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО БИЗНЕСА'. The main content area is titled 'Шаг 2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ' and lists various types of production activities: 'механообработка', 'литье', 'ковка', 'штамповка', 'резка', 'сборка'. Below this, there is a table of 'Основные виды производимой продукции' with categories like 'И изделия из металла', 'И изделия из пластмасс и резины', 'Электротехнические изделия и электроника', 'Услуги', 'Производственное оборудование', and 'Производственные помещения'. A red box highlights the 'Производственные помещения' category. To the right, a 'Шаг 3 Создание объявления' form is visible, with fields for 'Предложение: Помещение', 'Тип предложения: Сдать', 'Арендная ставка', 'Форма договора: Аренда', 'Тип помещения', 'Класс помещения', 'Площадь', 'Назначение помещения', 'Оборудование', 'Безопасность', 'Дополнительная информация', 'Страна', 'Федеральный округ', 'Регион', 'Округ', 'Адрес', 'Координаты', 'Документ', 'Подпись к документу', 'Фотография', 'Подпись к фотографии', 'Форма участия', 'Статус', 'Название организации', 'Контактное лицо', 'E-mail', 'Адрес сайта', and 'Срок действия объявления'. A red box highlights the 'Производственные помещения' category in the table and the 'ДОБАВИТЬ' button in the main content area.

2. Самостоятельный поиск заказов.

Существует 2 пути поиска заказа по классификатору производственных процессов и по форме.

2.1. Поиск заказа по классификатору.

В верхней центральной части главной страницы сайта находится таблица поиска поставщиков и заказчиков с разделением специфики производства (изделия из металла, пластмассы и резина, услуги и т.д.). Нажав на слово «ЗАКАЗЫ» напротив интересующего Вас раздела, открывается классификатор продукции, относящейся к данному разделу. Далее, выбирая разделы классификатора, Вы можете уточнить профиль интересующей Вас продукции. Когда нужный раздел найден, нажимаете кнопку ПОИСК В ДАННОМ РАЗДЕЛЕ. Откроется перечень заказов, размещённых в данном разделе. Список заказов представлен в табличной форме:

По классификатору производственных процессов

Вы можете добавить заинтересовавшие Вас заказы в корзину. Отобранные заказы в любой момент можно посмотреть в [Вашей корзине заказов](#).

В случае, если у Вас возникли затруднения, пожалуйста, свяжитесь с [администратором](#) или обратитесь в Центр Субконтракции Вашего [региона](#).

ЗАКАЗЫ НЕДЕЛИ

№	Наименование	Описание заказа	рис.	Контакты	Дата
 19635	Вилкообразная стыковая накладка	Производственная программа: 2.000-20.000 шт. Материал: 20ХГ 20MnCr5 42ХМ 42CrMo4V		Контакты	25.12.2008
 19633	Ведущая Балка 2	Производственная программа: 12000 шт. в год Материал: 20 ГЛ 1.6220 G20Mn5+N		Контакты	25.12.2008
 19632	Ведущая Балка 1	Производственная программа: 12000 шт. в год Материал: 20 ГЛ 1.6220 G20Mn5+N		Контакты	25.12.2008
 19560	Барабан TROMMELSCHILD TM500_02_A75AB_G	Производственная программа: 100 шт. Доп.требования: Деталь должна блестеть и быть очищенной от заусениц. Можете ли вы осуществлять поставку этих деталей в Голландию и какова будет стоимость? Также укажите пожалуйста стоимость пресс-формы отдельно. Какое количество деталей можно будет изготовить на пресс-форме. Укажите возможные сроки изготовления и поставки форм и деталей. Материал: серый чугун EN-GJL 250		Контакты	24.12.2008

В таблице указана информация о заказе (согласно заголовкам столбцов) и чертёж, обозначенный чёрно-красным квадратным значком в поле «Рис.» (рисунок). При нажатии на этот значок открывается чертёж или эскиз, если он был загружен при размещении заказа.

Слева от перечня заказов существует сервис «Добавить в корзину». С помощью этого сервиса можно отложить выбранные заказы, для того, чтобы не искать их вновь - заказы будут видны в Вашей личной страничке в разделе «Ваша корзина заказов». Для того, чтобы просмотреть подробную информацию о заказчике, необходимо нажать на слово «КОНТАКТЫ» - откроется учётная карточка предприятия, разместившего заказ. В учётной карточке находится контактная информация предприятия, а также все размещённые им заказы (в нижней части таблицы с контактной информацией заказчика).

2.2 Поиск заказа по форме.

Вы можете задавать поиск заказов по форме: ниже каждого из разделов классификатора находится поле поиска заказов по форме, в которой Вы можете осуществлять поиск по названию предприятия, его местонахождению, объёму заказа и дате размещения заказа. Результаты поиска также выходят в выше описанной табличной форме.

Особенности поиска заказов по форме:

- Поиск заказов в интересующем Вас регионе
- Возможность осуществления поиска новых заказов (например, размещённые в течение двух суток)
- Возможность осуществления поиска заказов конкретного предприятия (например предприятия, с которым Вы уже работали ранее).

Для оперативного получения информации о поступивших заказах рекомендуем посещать сайт 1 - 2 раза в неделю.

3. Самостоятельный поиск поставщика на сайте.

3.1. Поиск поставщиков по классификатору.

В верхней центральной части главной страницы сайта находится таблица поиска поставщиков и заказчиков с разделением специфики производства (изделия из металла, пластмассы и резина, услуги и т.д.). Нажав на слово «Поставщики» напротив интересующего Вас раздела, открывается классификатор продукции, относящейся к данному разделу. Далее, выбирая разделы классификатора, Вы можете уточнить профиль интересующего Вас поставщика. В результате переходов по классификатору откроется перечень поставщиков, разместивших информацию о своей продукции или услугах в данном разделе.

Список поставщиков представлен в табличной форме:

№	Наименование	Краткая информация	Дополнительная информация
13837	ООО "Научно-производственное общество "Технолит".	РОССИЯ, Центральный федеральный округ, Москва, Северо-Западный округ 125480, г.Москва, ул. Героев Панфиловцев, д. 14, корп. 1 тел. +7 (495) 496-15-40	Дополнительная информация
13803	Меттехмаркет	БЕЛАРУСЬ, Минская область Беларусь, г. Минск, Брагинский пр, д. 8 тел. +10 (37529) 622-85-68 mtm-89@mail.ru	Дополнительная информация

В таблице указана информация о поставщике (согласно заголовкам столбцов). Более подробную информацию о продукции и услугах поставщика можно получить, нажав на слова «Дополнительная информация».

3.2. Поиск поставщиков по форме.

Вы можете задавать поиск поставщиков по форме: ниже каждого из разделов классификатора находится поле поиска поставщиков по форме, в которой Вы можете осуществлять поиск по названию предприятия, его местонахождению и производимой им продукции.

Результаты поиска отображаются в выше описанной табличной форме.

Особенности поиска заказов по форме:

- Поиск поставщиков в интересующем Вас регионе
- Возможность осуществления поиска конкретного предприятия (например предприятия, с которым Вы уже работали ранее).

В случае необходимости Ваше предприятие также может размещать информацию о производимой Вами продукции и размещать информацию о промышленных помещениях. Для этого Вам необходимо дополнить соответствующее направление деятельности предприятия в меню «Личная информация». (См. пункт 1) как СУБКОНТРАКТОР (Поставщик продукции) или Арендатор / арендодатель и разместить информацию.

4. Самостоятельный поиск предложений и запросов по производственным помещениям.

В верхней центральной части главной страницы сайта находится таблица поиска спроса и предложения в разделе «Производственные помещения». Нажав на слово «Предложения», открывается полный список предложений, относящейся к разделу «Производственные Помещения». Все предложения первично выстроены в список в порядке убывания даты их внесения. В верхней части экрана существует меню для сортировки по требуемым характеристикам. После отбора наиболее приоритетных характеристик и нажатия на кнопку «Показать Записи» на экран выводятся все соответствующие этим характеристикам предложения. В нашей информационной системе информация о заказчиках продукции, заказах и промышленных помещениях находится в открытом доступе и предоставляется бесплатно. Единственным необходимым условием для её получения является регистрация Вашего предприятия в нашей информационной системе (на сайте www.subcontract.ru). Напоминаем, что контакты заказчиков видны только; зарегистрированным пользователям системы, поэтому при каждом входе на сайт, пожалуйста вводите ЛОГИН и ПАРОЛЬ.

5. Разделы сайта, которые могут быть Вам полезны

• **Раздел «Биржа субконтрактов»**

В разделе «Биржа субконтрактов» размещена информация по производственным заказам, поставщики которых будут выбраны согласно регламента проведения «Тендера» и «Биржи субконтрактов». Все подробности в разделе «Биржа субконтрактов». Войти в раздел можно с главной страницы сайта, верхнее меню.

• **Раздел «Выставки и мероприятия»**

Наш Центр проводит ежегодные Конференции «Предпринимательство в промышленности: пути развития», а также является организатором и партнером ряда других практических мероприятий. С информацией о предстоящих и архивом отчетов по

прошедшим мероприятиям Вы можете ознакомиться на главной странице сайта Раздел «Конференции»

- **Раздел «Региональные центры»**

В настоящее время в системе субконтрактации работает 36 региональных центров. Информацию о региональном центре Вашего региона Вы можете получить, зайдя на Главной странице в левом углу в раздел «Региональные центры».

- **Раздел «Услуги»**

О дополнительных услугах, которые предоставляет наш Центр, Вы можете узнать в Разделе «Услуги» на главной странице нашего сайта, в их числе:

- Целевой поиск партнеров по производственной кооперации и «Биржа субконтрактов»

- Управление качеством
- Промышленный маркетинг
- Информационное обслуживание
- Дистанционный курс «Введение в субконтрактацию»

- **Подписка на рассылку **Subscribe**.**

Бесплатная рассылка **новых** производственных заказов на Вашу электронную почту, включающая в себя чертежи и контактную информацию с сайта <http://www.subcontract.ru>. На Вашу электронную почту два раза в неделю будет поступать самая актуальная информация о: производственных заказах, купле/продаже оборудования и инструмента, материалов и комплектующих, профильных мероприятиях и промышленных выставках, новостях системы субконтрактации. Подписаться на рассылку можно на сайте www.subcontract.ru в правом столбце главной страницы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» выражает благодарность:

Организациям, оказавшим поддержку в разработке и издании настоящего пособия:

- Департамент поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы
- Российская Ассоциация развития малого и среднего предпринимательства
- Международная Ассоциация маркетинговых центров «СИСТЕМА ММЦ»
- НП «Московский Центр развития предпринимательства»
- НП «Национальное деловое партнерство «Альянс Медиа»
- НП «Национальное Партнерство развития субконтрактации»

Коллективу авторов, принявших участие в подготовке пособия:

- Воеводина С.В.
- Бобылева Н.В.
- Дервянчук А.В.
- Егоров В.С.
- Киселев А.Н.
- Муратова А.В.
- Нурлиев М.М.
- Сулова Ю.А.
- Токарев А.В.
- Федосеева Н.Ю.

ЗАО «Межрегиональный Центр промышленной субконтрактации и партнерства» надеется, что данное методическое пособие окажется полезным малым и средним производственным предприятиям в организации взаимовыгодных кооперационных связей и готово консультировать по всем вопросам.

115035, Москва, ул. Болотная, д. 12
(495) 234-53-76
subcontract@bines.ru
www.subcontract.ru

ЛИТЕРАТУРА.

- Ансофф И. Стратегическое управление/ Под ред. Л. И. Евенко-Пер.с англ. - М.: Экономика, 1989.
- Аренков И. А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики - СПб.: СПбУЭФ, 1992.
- Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации - СПб.: СПбУЭФ, 1996.
- Багиев Г. Л., Аренков И. А. Основы современного маркетинга: учебно-наглядное пособие- СПб.: СПбУЭФ, 1995.
- Багиев Г. Л., Аренков И. А. Основы маркетинговых исследований - СПб.: СПбУЭФ, 1996.
- Горбашко Е. А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции - СПб.: СПбУЭФ, 1994.
- Дерябин Р. В. Производственная деятельность морского порта - М.: Транспорт, 1988.
- Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции - М., 1991.
- Егоров А. Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности - М., 1994.
- Ефетин В. П., Мотин В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях - М., 1993.
- Ефимов В.Б. Состояние и тенденции развития транспорта России - М., 1993.
- Завьялов П. С., Демидов В. Е. Формула успеха: маркетинг - М.: Международные отношения, 1991.
- Закутина Г. П., Кедровская Л. Г., Шумов Ю. А. Информационное обеспечение конкурентоспособности продукции - М., 1989.
- Ковальков Ю. А., Дмитриев О.Н. Эффективные технологии маркетинга - М.: Машиностроение, 1994.
- Котлер Ф. Основы маркетинга - М.: Прогресс, 1990.
- Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. - 1996. - №3. - с. 51-56.
- Мотышина М. С. Методы и модели маркетинговых исследований - СПб.: СПбУЭФ, 1996.
- Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран - М., 1993.
- Регулирование конкурентных отношений в РФ // Законодательство и экономика. - 1995. - №13-14. - с. 20-54.
- Рылов С. И., Мимха А. А., Березов П. Н. - Внешнеторговые операции морского транспорта - М.: Транспорт, 1996.
- Робинсон К. Конкурентоспособность и маркетинг // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 1996. - №1.
- Терминал. - отраслевой журнал. - 1997.
- Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство. Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.
- Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности - М., 1995.
- Хомченко А. Г. Рыночная конкуренция - М., 1994.
- Чубаков Г. Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия - М., 1996.
- Шайкин В. Маркетинг транспортных услуг // Маркетинг. - 1996. - №5. - с. 51-57.
- Экономика морского транспорта - М.: Транспорт, 1987.
- Экономическая стратегия фирмы - М., 1995.

- Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-методическое пособие - М., 1996.
- Методические рекомендации по определению границ и объемов товарных рынков. Приложение №1 к приказу ГКАП от 26.10.93 №112 // Экономика и жизнь. - 1993. - №48.
- Методические рекомендации по определению доминирующего положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке: Приказ ГКАП от 3.06.94 № 67.
- О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: Закон РФ в ред. от 25.05.95 №83-ФЗ.
- Порядок проведения анализа и оценки конкурентной среды на товарных рынках: Приказ ГКАП от 20.12.96 №169.
- Таможенный кодекс Российской Федерации. - М.: Приор, 1995.
- Day G.S., Nedungadi P. Managerial Representations of Competitive Advantage // Journal of Marketing. - 1994.- №2. - p. 31-45.
- Dickson P. R. The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt & Morgan's Comparative Advantage Theory.// Journal of Marketing. - 1996. - №4. - p. 102-107.
- Hunt S. D., Morgan R. M. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies and Evolutionary Dimensions.// Journal of Marketing. - 1996. - №4. - p.107-115.
- Mason J. B., Mayer M. L. Modern Retailing: Theory and Practice. - Boston, 1990.
- Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. - N. Y.: The Free Press, 1980.
- Ramaswamy V., Gatignon H., Reibstein D. J. Competitive Marketing Behavior in Industrial Markets // Journal of Marketing. - 1994. - #2. - p. 45-56.
- Дата публикации: 13.06.1998
- Рыбкин И. Активный поиск корпоративных клиентов М.: Институт Общегуманитарных Исследований, (серия "Мастер продаж"), 2005 — 192 с.
- Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: теория и практика
- Шац Н. Ценообразование
- Марченков Н. Ценообразование
- Волгин В. Работа с претензиями Журнал «Правильный автосервис» 2008 №10
- Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке
- Бондаренко Р. Л., Место субконтрактного договора в гражданском обороте.
- Т.Е. КУКИНА Предмет договора поставки
- Васильев Г. С. , Рыбалов А. О. Различия договоров подряда и купли-продажи: Обсуждаем проблему.//Правоведение. -2005. - № 1. - С. 53 - 81
- Бондаренко Р. Л., Место субконтрактного договора в гражданском обороте.
- Ершов Ю.Л. Существенные условия — в силу закона и договора Российская правовая газета "ЭЖ-ЮРИСТ", N 17, 2007 г.
- Витрянский В. Существенные условия договора // Хозяйство и право, 1998, № 7, с. 3-12.
- Андреева Л., Существенные условия договора: споры, продиктованные теорией и практикой.
- Гутников О.В., Ошибки при заключении договоров. Главбух, № 12 / 1998 г.
- Витрянский В.В.; Суханов Е.А. «Договора: порядок заключения, изменения, расторжения – новые типы»; М.; 1997г.
- Вахнин И. В «Формирование условий и заключение договора поставки»
- Ф. Котлер, Основы маркетинга. Москва. «Прогресс». 1990
- Ф. Котлер Маркетинг в третьем тысячелетии Москва, АСТ, 2000