

УДК 33

Собственное или контрактное производство: проблема выбора для предприятий малого бизнеса

Муждабаева Наталья Викторовна

Кандидат экономических наук,
генеральный директор,
ООО Диалог-Конверсия,
105064, Российская Федерация, Москва, ул. Казакова, 18-8;
e-mail: natali@dialcon.ru

Аннотация

В статье рассматриваются различные подходы к выпуску нового продукта, исходя из имеющихся у предприятия стартовых условий. Среди плюсов использования мощностей контрактного производства выделены такие, как относительно быстрый запуск продукта в производство, экономия ресурсов на приобретение оборудования и наём сотрудников, снижение рисков в случае отсутствия прогнозируемого спроса на новый товар. Положительными моментами собственного производства являются, по мнению автора, более высокая надежность, управляемость процессом производства, контроль над качеством и сроками выпуска товара. Целевым показателем при выборе того или иного пути – размещение заказа на контрактном производстве или организация собственных производственных участков – предлагается считать итоговую себестоимость планируемого к выпуску товара.

Для цитирования в научных исследованиях

Муждабаева Н.В. Собственное или контрактное производство: проблема выбора для предприятий малого бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 5А. С. 82-89.

Ключевые слова

Контрактное производство, собственное производство, себестоимость товаров, промышленность, эффективность, ресурсы.

Введение

В условиях жесткой конкуренции на рынке сбыта товаров народного потребления, когда и конечные потребители, и посредники ищут наименьшую цену и выбирают товары очень придирчиво, производителям необходимо прикладывать все возможные усилия для снижения себестоимости выпускаемой продукции. И одним из источников оптимизации затрат при производстве продукции является переход с контрактного производства на собственное, или наоборот, в зависимости от конкретной ситуации.

Основная часть

Рассмотрим параметры, которые необходимо проанализировать, чтобы сделать вывод о том, какой именно путь целесообразно выбрать при производстве конкретного товара. Но прежде, чем перейти непосредственно к теме сравнения своего и контрактного производства, уточним термины для однозначного понимания данных вариантов.

Итак, под контрактным производством подразумевается производство продукции на заказ на мощностях независимого изготовителя, который обеспечивает полное соблюдение технологического цикла и контроль качества готовой продукции в соответствии с требованиями заказчика. Существует два типа контрактных услуг: выполнение отдельных производственных операций и осуществление полного цикла. Существует также и два типа контрактников: предприятия, полностью специализирующиеся на контрактном производстве, и предприятия, помимо контрактного производства выпускающие продукцию под собственными брендами.

В отличие от контрактного, собственное производство – это выпуск продукции на собственном оборудовании, силами своего персонала, на принадлежащих предприятию или арендованных площадях.

Среди критериев, которые необходимо рассмотреть при выборе между собственным и контрактным производством при запуске нового вида продукции, предлагаю обратить внимание на следующие:

1. наличие оборудования, цена при покупке
2. наличие специалистов для работы на оборудовании, стоимость персонала
3. наличие площадей, стоимость и доступность расширения
4. цена и доступность сырья / материалов / иных потребляемых ресурсов (электроэнергия, вода, ...)
5. себестоимость выпуска, исходя из п 1-4, и стоимость закупки на стороне
6. планируемая загрузка оборудования, исходя из спроса
7. сроки производства у себя и на стороне, и насколько важна скорость
8. требования к качеству продукции
9. надежность контрагента, наличие иных производителей на рынке (возможность оперативно найти замену при необходимости).

Пункты не отсортированы по важности, необходимо рассматривать всю совокупность критериев, чтобы оценить варианты и сделать оптимальный выбор.

Рассмотрим подробнее каждый из этих аспектов, основываясь на многолетнем опыте работы малого предприятия, руководителем которого является автор данной статьи. Предприятие производит наградную, сувенирную и подарочную продукцию и реализует ее на российском рынке и в странах СНГ уже более 26 лет, и проходило различные стадии и варианты

развития как собственного производства, так и производственной кооперации. И этот процесс не останавливается, и требует постоянного мониторинга и осуществления выбора как при планировании производства новых товаров, так и в рамках снижения себестоимости уже выпускаемых изделий.

Итак, начнем с первого пункта – наличие оборудования и его доступность для приобретения. Если новый продукт, который вы собираетесь выпускать, можно производить на уже имеющемся у вас оборудовании, естественно, вопрос выбора собственного или контрактного производства скорее всего не встанет. Однако, в том случае, когда производственный процесс для вас новый, встает вопрос приобретения оборудования. И при всей кажущейся простоте, на самом деле вопрос покупки оборудования – очень ответственный и довольно сложный. Во-первых, необходимо точно понимать требуемые параметры станков, чтобы через короткое время, начав выпуск товаров, не разочароваться и не признать, что оборудование выбрано неверно. К сожалению, такие случаи в нашей практике бывали. Чаще всего это связано с двумя причинами: 1 – неверное понимание оптимальной технологии производства выбранного вида продукции, и как следствие, покупка оборудования, которое для этого не предназначено; и 2 – изначальное занижение требований к разнообразию планируемых к выпуску товаров выбранного вида (например, планируемые размеры товаров) и в итоге покупка станка, который вскоре становится недостаточным по параметрам для расширения ассортимента. Естественно, немаловажный вопрос – цена оборудования, его доступность в России, обслуживание, сервис, наличие запчастей. Если оборудование данного типа довольно редкое, продавцов мало, то можно столкнуться с проблемами и в наладке, и в текущей работе, и при необходимости ремонта. Ну а цена оборудования естественно влияет как на саму возможность его приобретения, так и на дальнейшую себестоимость выпускаемого товара. Рассматривая вариант выпуска товаров на оборудовании стороннего предприятия, можно избежать многих рисков, сопровождающих приобретение станков. Вы не будете вкладывать средства в оборудование, обслуживание и ремонт станков будет обеспечиваться производителем товаров, вас это совершенно не будет волновать. Разместить производство своих товаров в этом случае имеет смысл не предприятию, которое специализируется на выпуске подобных изделий, обладает парком необходимого оборудования и умеет с ним обращаться, что имеет также критичное значение.

Здесь мы плавно переходим к пункту 2 – наличие квалифицированного производственного персонала и его цена в вашем регионе. Если у вас есть специалисты, умеющие работать на планируемом к закупке оборудовании, это большой плюс. Однако обычно, судя по практике, каждый новый вид оборудования требует найма нового персонала, причем не просто оператора, а в какой-то степени технолога, который запустит оборудование и сможет обеспечить качественный выпуск продукции в нужном количестве и без перебоев. Возможно, эти качества могут совмещаться в одном человеке, но чаще должно быть 2 разных человека, «руки» и «голова». Если оборудование несложное и распространенное (например, печатное), найти специалистов довольно легко, и стоимость такого работника будет в пределах средней заработной платы на рынке вашего региона. Однако, для запуска и обеспечения работы специфического, узко специализированного оборудования найти специалиста бывает и сложно, и довольно дорого. В этом смысле контрактное производство также выигрывает: на станках контрагента уже работают специалисты, которые имеют опыт и знают свое дело. Кроме того, если вы находитесь в регионе с высоким уровнем заработных плат, вы неизбежно будете платить специалисту больше, чем производитель, расположенный в регионах с меньшим

уровнем оплаты труда. Также следует учитывать некоторую исторически сложившуюся «спецификацию» регионов. Где-то много швейных производств, и найти специалистов в данной сфере не составит труда, а другом регионе развита, например, металлообработка. Найти и само контрактное производство, и нужных работников, естественно, проще с учетом специализации региона.

Немаловажным аспектом при расширении собственного производства и приобретении новых станков, является наличие необходимых производственных площадей. Если имеются собственные или арендованные помещения, которые позволяют расположить дополнительное оборудование, естественно есть смысл их использовать по назначению и загрузить приносящим прибыль производством. Однако, не всегда это возможно, и неизбежно встает вопрос о дополнительных площадях. Здесь все зависит, конечно, от возможностей предприятия и от наличия подходящих помещений в непосредственной близости от вашего текущего расположения, если речь идет о небольшом по размеру производстве. Если же оборудование или производственная линия требуют довольно больших площадей, не всегда целесообразно стремиться найти их рядом с вашим текущим местом расположения. Имеет смысл обратить внимание на такие вопросы, рассмотренные ранее, как цена персонала на рынке труда и региональная специализация. Может оказаться гораздо выгоднее расположить новое производство (а возможно, заодно и перевести уже имеющееся) в другой район, или даже регион, с целью снизить будущую себестоимость выпускаемых товаров. В том числе и исходя из доступности и цен сырья и материалов для производства необходимого вида товаров, так как именно этот аспект, наряду с уже рассмотренными, играет большую роль в вопросе собственного производства и себестоимости продукции.

Именно себестоимость производимой продукции является основным показателем, который необходимо сравнить с ценой товара, предлагаемого контрактным производителем. Под фактической себестоимостью продукции (работ, услуг) понимается совокупность всех затрат организации, связанных с производством и продажей продукции (работ, услуг). Затраты на производство продукции и ее продажу представляют собой стоимостную оценку используемых в процессе производства сырья, материалов, топлива, энергии, природных ресурсов, основных средств и другого имущества, трудовых ресурсов, а также других затрат на изготовление продукции, на управление непосредственно производством и организацией в целом, продажу продукции (2). Просчитывая, во сколько вам обойдется собственный выпуск нового товара, необходимо учесть такие затраты, как амортизация оборудования, оплата труда сотрудников, работающих непосредственно на производстве, затрачиваемые ресурсы (электроэнергия, вода, газ, в зависимости от процесса), сырье и материалы, из которых производится товар, расходные материалы и т.д. Если требуется изготовление оснастки, ее стоимость также следует учесть в просчете. В рамках решения вопросов, рассматриваемых в данной статье, нецелесообразно принимать в расчет себестоимости затраты на сбыт продукции, так как они будут одинаковыми для произведенных на том или ином производстве товаров. Получив планируемую себестоимость изделия и сравнив ее с предложением контрактного производства, получим один из показателей, на который необходимо опираться при принятии решения о выборе собственного или контрактного производства.

Еще одним критерием, который обязательно нужно проанализировать, это планируемый объем выпуска продукции. Необходимо сравнить производительность оборудования с вашей потребностью в товаре. Если вы предполагаете, что спрос на внедряемый ассортимент не будет очень большим, и вы не загрузите, например, и 50% мощностей нового оборудования или

производственного участка, то, конечно, стоит сделать выбор в пользу контрактного производства. Иначе срок окупаемости приобретенного оборудования затянется на неопределенное время, или вы вообще не сможете вернуть вложенные средства. Напротив, если предполагается большой выпуск продукции и полная ежедневная загрузка оборудования и работающего на нем персонала, целесообразно задуматься о собственном производстве. Одним из вариантов развития событий может быть организация пробного выпуска товара на чужом оборудовании, некий тестовый период, который позволит вам внедрить новый продукт или технологию в ассортимент, не требуя первоначальных существенных вложений. Затем, убедившись в имеющемся на товар спросе, уже продавая его некоторое время, вы можете постепенно перевести производство на себя, уже имея и опыт продаж, и стабильную, прогнозируемую потребность. Если что-то пойдет не так, как задумано, вы просто откажетесь от кооперации со сторонним производителем и будете разрабатывать новые проекты, не потеряв деньги и время на обустройство и запуск собственного производства, которое оказалось бы вам не нужным.

Рассматривая производственную кооперацию, необходимо понимать, что для контрактного производителя вы только один из заказчиков «в очереди», и вы никогда не узнаете наверняка, насколько эта очередь длинна. К сожалению, по опыту могу сказать, что даже четко прописанные в контракте сроки производства изделий или выполнения работ не уберегут вас от их срывов контрагентом. Сроки производства товаров на стороне могут удлиниться по совершенно разным причинам. Сломалось оборудование. Не вышел на работу персонал. Пришел большой заказ от постоянного важного клиента, и ваш заказ отодвинули на потом. В конце концов, вы пытаетесь разместить свой заказ, а оборудование занято другими заказчиками или производством собственной продукции контрагента. И сроки получения продукции становятся иногда непредсказуемыми. Самое плохое, что вы не можете на них влиять, в отличие от исполнения заказов на собственном производстве, полностью подчиняющемся вам. Поэтому, если сроки производства товаров, заготовок, или любых процессов, которые вы отдаете на сторону, коротки и критичны для вашего бизнес-процесса, на собственном производстве их гораздо проще прогнозировать и контролировать, чем при сотрудничестве с исполнителем.

Что касается качества продукции, то, размещая заказ на производстве, специализирующемся на выпуске определенного вида изделий, вы скорее всего можете рассчитывать на получение качественного товара. Хотя, никто не застрахован от ошибок персонала или сбоев оборудования, и ваш контрагент так же может столкнуться с этими проблемами, как и вы на собственном производстве. Однако, если вы выбрали действительно опытного контрактного производителя, ежедневно выполняющего множество заказов, аналогичных вашему, вероятность положительного результата высока.

Очень важно перед принятием решения о передаче выпуска товаров на контрактное производство проанализировать рынок производителей в конкретном сегменте, их количество и доступность. Если технология широко распространена и имеется множество предприятий, готовых осуществить производство нужного товара / детали / процесса, этот факт говорит в пользу выбора сторонних мощностей для ваших целей. Вы должны быть уверены, что при необходимости сможете оперативно и без существенных потерь переключиться на другого производителя, в случае возникновения каких-либо проблем с качеством, сроками, ценами или иными условиями сотрудничества с изначально выбранным контрагентом. К сожалению, в нашей практике такое бывало, приходилось искать подрядчика заново, когда товар уже запущен в серию, прорекламирован и понравился покупателям, которые ждут его. Очень плоха ситуация,

когда вы становитесь «заложником» выбранного производителя: из-за его положения на рынке вы не можете по каким-либо причинам его заменить, а он пользуется своей исключительностью и нарушает условия поставки. Поэтому, если технология или процесс редки, и в вашем регионе очень немного предприятий, которые смогут произвести нужные вам товары или выполнить необходимые технологические процессы, целесообразно задуматься о собственном производстве. Одним из плюсов такого решения в данной ситуации будет потенциальная возможность самому предлагать услуги по контрактному производству уже на ваших мощностях, заполняя имеющийся на рынке дефицит.

Итак, подведем итоги и сделаем выводы по результатам рассмотрения некоторых аспектов проблемы выбора между собственным и контрактным производством.

Среди «плюсов» контрактного производства по сравнению с собственным можно назвать отсутствие необходимости крупных финансовых вложений для запуска товаров в производство, а также возможность быстрого начала выпуска продукции. Однако, есть и минусы: отсутствие контроля за процессом, невозможность прямого влияния на сроки выпуска и качество товаров, зависимость от стороннего подрядчика. Необходимо наличие персонала, ответственного за взаимодействие с контрактным производителем и контроль выполнения заказов.

Напротив, запуск собственного производства с нуля потребует больших финансовых и временных затрат, но будет полностью подчиняться вам и производить то, что нужно в данный момент, с установленным качеством и в поставленные сроки.

Заключение

В целом, предпосылками для выбора именно контрактного производства я бы считала отсутствие финансовой возможности создания собственного цеха, отсутствие доступных площадей и квалифицированного персонала в ближайшем доступе, небольшую планируемую потребность в нужных товарах/процессах и широкое распространение аналогичных производств в вашем регионе.

В пользу собственного производства выступят такие факторы, как ожидаемая полная или почти полная загрузка производства, наличие собственных свободных площадей или помещений, доступных для недорогой аренды, возможность вложения в развитие производства собственных или заемных средств.

В обоих вариантах необходимо, естественно, просчитать себестоимость товаров и сравнить ее и между собой, и с рыночной ценой планируемой к выпуску продукции.

Библиография

1. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании./ Вумек Д, Джонс Д. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Акимова Е.В. Контрактное производство: выгоды и риски для бизнеса. // «Планово-экономический отдел», № 5, 2016.
3. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. /В.И. Бовыкин. – издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Экономика, 2004.
4. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Под ред. О.Г.Туровца. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Организация производства на предприятиях. Учебно-методическое пособие. /Новицкий Н.И. - М.: Финансы и статистика, 2001
6. Основы отраслевых технологий и организации производства: Учебник /Ю.М. Аносов, Л.Л. Бекренев, В.Д. Дурнев, Г.Н. Зайцев, В.А. Салтыков, В.К. Федюкин; Под редакцией В.К. Федюкина. - 2-е изд. - СПб.: Политехника, 2004.

7. Управление производством на базе стандарта MRP II./ Гаврилов Д.А. – СПб.: Питер, 2003.
8. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг): Учеб.-практ. пос. / Под ред. Ю.А. Бабаева – 2 изд., испр. и доп. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.
9. Фролов Е.Б., Загидуллин Р.Р. MES-системы как они есть или Эволюция систем планирования производства. / Генеральный директор, № 4, 2008.

Own or contract production: the problem of choice for small businesses

Natal'ya V. Muzhdabaeva

PhD in Economics,
Executive general manager,
LLC Dialogue-Conversion,
105064, 18-8, Kazakova st., Moscow, Russian Federation;
natali@dialcon.ru

Abstract

In the article are considered various approaches to the release of a new product, proceeding from the starting conditions existing at the enterprise. Among the advantages of using the capacities of contract production are such, as a relatively quick launch of the product into production, saving resources for the acquisition of equipment and hiring employees, reducing risks in the absence of a forecasted demand for a new product. Positive moments of own production are, in the author's opinion, higher reliability, controllability of the production process, control over the quality and timing of the product. The target indicator when choosing one or another way - placing an order on a contract production or organizing its own production sites - is proposed to consider the final cost of the product planned for release.

For citation

Muzhdabaeva N.V. (2018) *Sobstvennoe ili kontraktное производство: problema vybora dlya predpriyatii malogo biznesa* [Own or contract production: the problem of choice for small businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (5A), pp. 82-89.

Keywords

Contract manufacture, own manufacture, the cost price of the goods, the industry, efficiency, resources.

References

1. Akimova E.V. (2016) *Kontraktное производство: vygody i riski dlya biznesa*. Zhurnal «Planovo-ekonomicheskii otdel», № 5.
2. (2011) *Uchet zatrat na proizvodstvo i kal'kulirovanie sebestoimosti produktsii (rabot, uslug): Ucheb.-prakt. pos.* / Pod red. Yu.A. Babaeva – 2 izd., ispr. i dop. – М.: Vuzovskii uchebник: INFRA-M,.
3. (2003) *Upravlenie proizvodstvom na baze standartа MRP II./ Gavrilov D.A.* – SPb.: Piter,.
4. (2008) *Berezhlivoe proizvodstvo. Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashei kompanii./ Vumek D, Dzhons D.* – М.: Al'pina Biznes Buks,.
5. Frolov E.B., Zagidullin R.R. (2008) *MES-sistemy kak oni est' ili Evolyutsiya sistem planirovaniya proizvodstva.* / General'nyi direktor, № 4

-
6. (2004) Osnovy otraslevykh tekhnologii i organizatsii proizvodstva: Uchebnik /Yu.M. Anosov, L.L. Bekrenev, V.D. Durnev, G.N. Zaitsev, V.A. Saltykov, V.K. Fedyukin; Pod redaktsiei V.K. Fedyukina. - 2-e izd. - SPb.: Politekhnik.
 7. (2008) Organizatsiya proizvodstva i upravlenie predpriyatiem: Uchebnik / Pod red. O.G.Turovtsa. - 2-e izd. - M.: INFRA-M.
 8. (2004) Novyi menedzhment: Reshenie problem upravleniya. Povyshenie v desyatki raz tempov rosta kapitala. /V.I. Bovykin. – izdanie 2-e, dopolnennoe i pererabotannoe. – M.: Ekonomika.
 9. (2001) Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyakh. Uchebno-metodicheskoe posobie. /Novitskii N.I. - M.: Finansy i statistika.