

**Список літератури:**

1. Закон України «Про основи національної безпеки України». Відомості Верховної ради України. – 2003. – № 39. – Ст. 351.
2. Теоретико-методологічні засади забезпечення національної безпеки держави у її визначальних сферах: монографія / [В. Ю. Богданович, А. І. Семенченко, Ю. В. Єгоров, О. О. Бортник]. К.: Видавництво Кий, 2007. – 370 с.
3. Конституція України [Електронний ресурс]: Закон від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // Верховна Рада України: офіц. веб-портал. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
5. Кавун С. В. Аналіз категоріального апарату у сфері кадрової безпеки / С. В. Кавун, Панченко В. А. // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – Дніпро: Вид. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2017. – № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6150>.
6. Кавун С. В. Модель інтелектуального управління системою кадрової безпеки підприємства / С. В. Кавун, Панченко В. А. // Науковий вісник: Серія : економічна: Збірник наукових праць Львівського державного університету внутрішніх справ. Львів: Вид. ЛьДУВС, 2017. – Вип. 2. – С. 190-198.
7. Кавун С. В. Класифікація індикаторів управління кадровою безпекою підприємства // С.В. Кавун, В. А. Панченко / Информационная экономика: этапы развития, методы управления, модели. Коллективная монография / Под ред. докт. экон. наук, проф. В.С. Пономаренко, докт. экон. наук, проф. Т. С. Клебановой. Харьков, ВШЭМ – ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2018. – 668 с. – С. 482-502.
8. Мехеда Н. Г., Маренич А. І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки // Фінансовий простір [Текст]: міжнародний науково-практичний журнал / Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). м. Черкаси. – No2 (6). – 2012. – С. 38-45.
9. Kristina Kersiene, Asta Savaneviciene. The Formation and Management of Organizational Competence Based on Cross-Cultural Perspective / Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(5). – 2009. URL: <https://bit.ly/2uzgp4v>.
10. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen&Unwin, 1974 [Rules for the Citing of Sources]. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>.

УДК 339.138 (075.8)

**Решетнікова І.Л.**, д.е.н., професор,  
професор кафедри маркетингу  
*Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

### **СУБКОНТРАКТНІ ВІДНОСИНИ В ЛАНЦЮГУ ПОСТАВОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Решетнікова І.Л. Субконтрактні відносини в ланцюгу поставок промислового підприємства.**

У статті узагальнено теоретичні аспекти субконтрактних відносин як сучасної форми промислової кооперації, проаналізовано світові тенденції використання, уточнено роль субконтрактних відносин у формуванні ланцюгу поставок підприємства та запропоновано концептуальні положення їх реалізації.

**Ключові слова:** субконтрактація, кооперація, ланцюг поставок, центри субконтрактації, промислове підприємство, партнерські відносини.

**Решетнікова І.Л. Субконтрактные отношения в цепи поставок промышленного предприятия.**

В статье обобщены теоретические аспекты субконтрактных отношений как современной формы промышленной кооперации, проанализированы мировые тенденции использования, уточнена роль субконтрактных отношений в формировании цепи поставок предприятия и предложены концептуальные положения их реализации.

**Ключевые слова:** субконтрактация, кооперація, цепь поставок, центры субконтрактації, промышленное предприятие, партнерские отношения.

**Reshetnikova I.L. Subcontract relations in the supply chain of an industrial enterprise.** The theoretical aspects of subcontracting relations as a modern form of industrial cooperation have been summarized in the article. Also, the analyses of using world trends, specifies the role of subcontracting relations in the formation of the supply chain of the enterprise and proposes conceptual provisions for their implementation has been clarified.

**Key words:** subcontractation, cooperation, supply chain, subcontracting centers, industrial enterprise, partnership relations.

**Постановка проблеми.** Переорієнтація стратегічного партнерства України в бік європейських країн і втрата традиційних економічних зв'язків із російськими підприємствами гостро поставили проблему кооперації промислових підприємств і налагодження ланцюгів поставок комплектуючої продукції на принципово новій основі. Історично розміщення крупних промислових підприємств на теренах Радянського Союзу здійснювалося виходячи зі стратегічних цілей, наявності природних і трудових ресурсів, важливість логістичних витрат була другорядною. На момент розпаду СРСР ступінь кооперації діяльності її промислових підприємств була дуже високою, тому розрив економічних зв'язків боліше відбився на економіках усіх пострадянських країн. Унаслідок цього процесу майже в кожній області України залишилися потужні містоутворюючі промислові підприємства, які технологічно пов'язані з великою кількістю постачальників, і втрата їх частини через політичні й економічні проблеми відбувається на показниках діяльності підприємства і регіону. Характерною ознакою сучасної економіки є взаємодія великої кількості підприємств у процесі створення продукту і доведення його до споживача. Для оптимізації такої взаємодії створюються ланцюги і навіть мережі поставок продукції. В умовах глобалізації економіки такі ланцюги охоплюють виробників різних країн і масштабів виробництва. Саме цим пояснюється інтерес до субконтрактних відносин, які дають змогу налагодити коопераційні зв'язки великих підприємств із дрібними підприємствами, які належать до малого чи середнього бізнесу. Отже, тематику даного дослідження можна вважати актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи побудови ланцюга поставок промислового підприємства розглянуто в роботах Д. Ламберта і Дж. Стока [1], Д.Дж. Бауэрскса, Д.Дж. Клосса [2], М. Васелевського [3], Є. Крикавського [4], Л. Якимішин [5]. За визначенням Д. Ламберта і Дж. Стока, управління ланцюгом поставок (supply chain management, SCR) – це інтеграція ключових бізнес-процесів, які починаються від кінцевого споживача й охоплюють усіх постачальників товару, послуг та інформації, що додають цінність для споживачів та інших зацікавлених осіб [1, с. 51]. На думку більшості вчених, рівні розвитку ланцюга поставок пройшли такі етапи: логістичний канал – ланцюг – логістична мережа. І чим вище рівень розвитку (рівень організації логістичних процесів), тим більша необхідність інтеграції процесів, що відбуваються у ланцюгу поставок.

Ланцюг поставок промислового підприємства об'єднує велику кількість посередників різного рівня, про це, зокрема, йдеться у роботах М. Васелевського [3, с. 18], які потребують узгодженості. Особливої уваги потребують взаємовідносини великих підприємств і дрібних постачальників, оскільки у цій площині виникає ціла низка проблем, пов'язаних з асиметрич-

ністю відносин і наданням інформації. Потребують подальшого теоретичного опрацювання і методологічного обґрунтування процеси субконтрактації у сфері промисловості. Уточненню змісту субконтрактації і термінологічного апарату присвячено роботи І.Л. Литовченко, Я.А. Хмелярової [6-8]. Зокрема, вони розглядають субконтрактацію як сучасну форму виробничої кооперації, що передбачає довгострокові партнерські відносини між підприємствами малого і крупного бізнесу на основі договору підряду для підвищення ефективності виробничого процесу, мінімізації витрат і задоволення попиту в якісній конкурентоспроможній продукції в умовах трансформації ринку з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [7, с. 7]. Критерії включення промислового підприємства в систему субконтрактних відносин досліджували Ю.М. Сотніков, Я.А. Авдієнко [9]. Створенню центрів субконтрактації як механізмів інституціональної інфраструктури підприємництва присвятили статті Д.А. Антонюк [10] та Т.В. Кондратьєва [11].

Незважаючи на актуальність робіт із проблематики субконтрактних відносин, усе ще залишаються недостатньо дослідженими питання ролі субконтрактації в побудові ланцюгів поставок промислових підприємств та місця у ньому територіальних центрів субконтрактації, які стають дедалі популярнішими за кордоном і на створенні яких наголошено в деяких регіонах України.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності субконтрактних відносин як сучасної форми промислової кооперації, аналіз світових тенденцій використання, уточнення ролі субконтрактних відносин у формуванні ланцюга поставок підприємства та формулювання концептуальних положень застосування їх на практиці.

**Виклад основних результатів.** Субконтрактні відносини як засіб промислової кооперації широко використовуються на ринку розвинутих країн. За даними аналітичних агентств, показники глобального товарообігу у сфері субконтрактації в 2012 р. становили 1,7 трлн. дол. США, а щорічні темпи зростання ринку субконтрактації – 15%, що перевищує темпи зростання світових обсягів промислового виробництва [12]. Згідно зі світовою практикою, найбільше розповсюдження субконтрактні відносини отримали в машинобудуванні (у таких секторах, як автомобілебудування, тепловозта вагонобудування), у радіоелектронній та електротехнічній промисловості. Крім того, останнім часом субконтрактні відносини отримують розвиток у легкій промисловості (виробництво взуття, одягу). Для порівняння на рис. 1 та 2 наведено розподіл субконтрактації за секторами промисловості у Франції (за даними дослідження, проведеного Асамблеєю торгово-промислових палат Франції) і Росії (станом на 2016 р.). Як можна побачити, загальні тенденції доволі схожі.

Розвиваються субконтрактні відносини й у пострадянських країнах, хоча не так активно, як на Заході. За даними порталу subcontract.ru, у Росії зареєстровано 28 регіональних центрів субконтрактації, 17 221 субконтрактор (постачальник продукції промислового призначення), 3 801 контрактор, 3 915 актуальних замовлень (статистика сайту станом на 20.06.2018).

В Україні перший Центр субконтрактації був створений ще в 2010 р. при Донецькій торгово-промисловій палаті (ТПП), трохи пізніше аналогічний Центр почав діяти при Луганській ТПП, але через військові дії зазначені інституції припинили своє існування. Зараз, виходячи із заяв у ЗМІ, існують наміри створення територіальних центрів субконтрактації в Київській, Запорізькій, Вінницькій, Одеській областях. Можна стверджувати, що нині існують об'єктивні передумови створення в Україні подібних центрів координації кооперації великих підприємств із малим бізнесом. Це пов'язано, по-перше, з процесами децентралізації влади в суспільстві і посиленням ролі територіальних громад, а по-друге – з активізацією підприємств малого бізнесу і створенням так званих стартапів (startup), які переважно теж належать до малих підприємств. По суті, у перспективі центри субконтрактації розглядаються як двигуни розвитку малого підприємництва в регіонах.

Ми погоджуємося з думкою проф. І.Л. Литовченко, що поняття «субконтрактація» постійно трансформується у зв'язку з динамічним характером сучасного виробництва, глобалізацією і стрімким розвитком науково-технічного прогресу [7]. Про-

цеси автоматизації і роботизації устаткування, які набирають обертів на тлі так званої Industry 4.0, призводять до підвищення складності продукції і нових вимог до постачальників вузлів для машинобудівних підприємств, пов'язаних із програмним забезпеченням. У зв'язку із цим поряд із довготривалими відносинами і наявними стратегічними альянсами посередників та постачальників у межах ланцюгів поставок промислових підприємств різних рівнів, про які неодноразово йшлося у спеціальній фаховій літературі, виникає потреба в невеликих підприємствах – виконавцях (субконтракторах), які в змозі своєчасно й якісно виконати замовлення на поставку вузлів технічної продукції. За таких умов головними функціями територіальних центрів субконтрактації (ТЦС) стають саме маркетингові – вивчення попиту промислового ринку з боку великих підприємств, перевірка надійності малих підприємств і пошук можливих виконавців замовлень, які працюють у даному регіоні, забезпечення двобічних комунікацій і в кінцевому підсумку нагляд за виконанням субконтрактних відносин.

Аналіз публікацій із проблем субконтрактації показав, що більшість авторів ототожнює цей процес із кооперацією у сфері постачання вузлів і агрегатів великого промислового підприємства (із закупівельною логістикою), на нашу думку, субконтрактні відносини мають місце й у процесі розподілення готової продукції, особливо якщо йдеться про продукцію промислового призначення, яка продається через посередників і в межах певної території. На рис. 3 подано фрагмент ланцюга поставок промислового підприємства (перший рівень ланцюга з боку постачання і з боку реалізації) в територіальному розрізі із зазначенням у ньому місця ТЦС і підприємств, що працюють за субконтрактними відносинами.

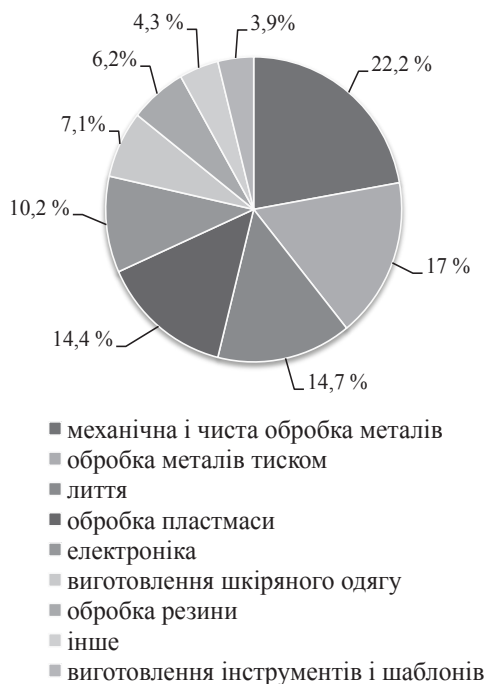
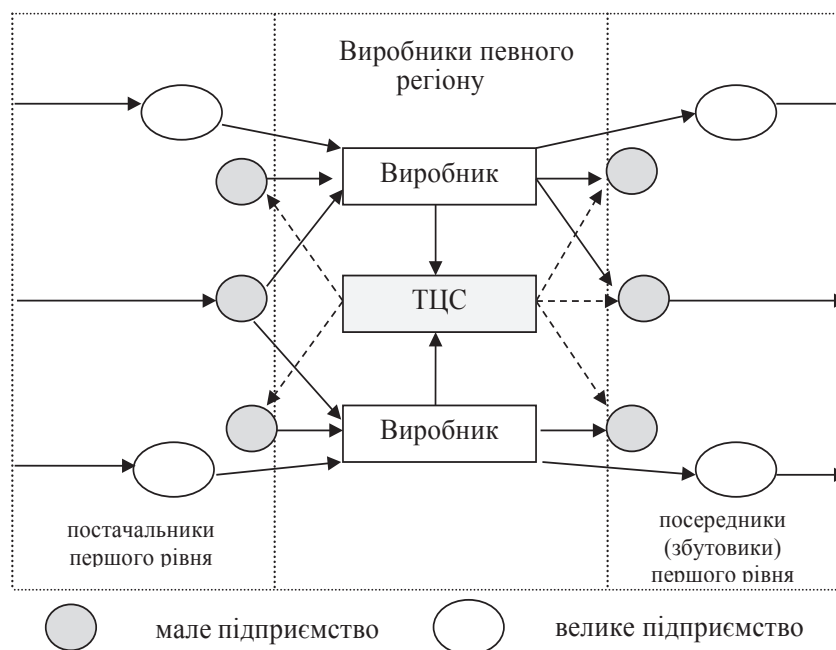


Рис. 1. Розподіл субконтрактації за секторами промисловості Франції [12, с. 7]



Рис. 2. Розподіл субконтрактації за секторами промисловості Росії [12, с. 8]



**Рис. 3. Загальна схема субконтрактних відносин в територіальному розрізі (розробка автора)**

Традиційно розташування великих машинобудівних підприємств у нашій країні відбувалося так, що в кожній області функціонувало декілька крупних підприємств, постачання комплектуючих виробів на які відбувалося з інших областей чи навіть республік колишнього СРСР. Втрачання колишніх коопераційних зв'язків та банкрутство великої кількості вітчизняних підприємств у кожній з областей актуалізували питання заміщення постачальників за рахунок місцевих підприємств та підприємств. Для довідки: згідно з дослідженнями Міністерства зовнішньої торгівлі і промисловості Японії, у середньому на одну велику автомобілебудівну фірму припадає 170 субпідрядників першого рівня, 4,7 тис. субпідрядників другого рівня та близько 32 тис. – третього рівня [8].

Успіх ланцюга поставок залежить від злагодженості роботи всіх його учасників і ефективної інтеграції окремих бізнес-процесів в єдиний механізм задля досягнення кінцевого результату. Усвідомлення цього факту приводить до ускладнення горизонтальних і вертикальних зав'язків учасників ланцюга поставок, управління якими здійснюється на основі сучасних інформаційних систем та технологій, виникають мережі підприємств, які спрямовані на спільне задоволення потреб усіх учасників ринку. У логістичних ланцюгах існує три категорії споживачів: постачальники, проміжні споживачі декількох рівнів і кінцеві споживачі. Тобто всі учасники логістичного ланцюга одночасно є й споживачами логістичних послуг, а тому має діяти мережа маркетингових взаємозв'язків. Для досягнення необхідного рівня задоволення споживачів потрібні інтегровані зусилля як внутрішнього, так і зовнішнього характеру (з постачальниками

і кінцевими споживачами). Під терміном «внутрішні» мається на увазі по відношенню до складників логістичної системи (ланцюга). Такий підхід пояснює актуальність і необхідність першочергового застосування партнерського маркетингу на ринку субконтрактних відносин, оскільки всі учасники логістичного ланцюга одночасно є й партнерами, й споживачами по відношенню один до одного. Сучасні технології управління великими масивами даних (Big Data) дають змогу налагодити контакт між усіма учасниками субконтрактної мережі й урахувати всі нюанси замовлення. Альтернативність каналів і різні їх поєднання залежно від доступності та зручності сприяють багатоваріантності логістичних рішень, підвищують рівень обслуговування і задоволеність клієнта.

Узагальнюючи основні наукові підходи до сутності й організаційних форм субконтрактації, сформуємо концептуальні положення їх застосування на промисловому ринку.

1. Основними суб'єктами субконтрактації на промисловому ринку є: контрактор (замовник), субконтрактор (виконавець) і відносини, що виникають між ними під час виконання договору – підяду.

2. Основними видами субконтрактації можуть бути:

- загальновиробнича (розрізняють наступні типи: за обсягами продукції, за видами продукції, за рівнем технології);

- спеціалізована (субконтрактор налагоджує виробництво продукції на обладнанні і за технологією, якої не має контрактор);

- на основі переміщення виробництва (контрактор приймає рішення про переміщення частини



технологічного процесу на територію з меншими виробничими витратами).

3. Основними моделі побудови субконтрактних відносин можуть бути такі:

- американська (горизонтальна структура, за якої існує один крупний контрактор і навколо нього – коло малих підприємств, що виконують функції субконтракторів);
- японська (ієрархічна, яка передбачає функціонування контрактора та двох-трьох рівнів підприємств-субконтракторів);
- європейська (многомірна, матрична модель).

4. Основою формування і підтримки субконтрактних відносин має бути партнерський маркетинг, основні постулати якого зводяться до такого:

- довготривалі стосунки між учасниками субконтрактації, побудовані на прозорій, симетричній інформації щодо власників, умов виробництва, фінансового стану;
- спільне створення цінностей усіма учасниками логістичного ланцюга і залученість до всіх етапів виготовлення продукту (включаючи надання інформації про використання продукту кінцевим споживачем);
- застосування постійних багатобічних комунікацій у процесі виконання замовлення;
- перехід від маркетингу трансакцій до маркетингу тривалих партнерських стосунків зі споживачами і партнерами;
- формування і збереження лояльності учасників ланцюга поставок;
- спільний брендінг, який передбачає надання субконтрактору інформації про кінцевого споживача, а останньому – інформації про підприємство – виробника

окремих вузлів, що входять до складу готового виробу.

5. Головними принципами розроблення інструментарію партнерського маркетингу є:

- відповідність вимогам клієнтів, збалансування територіального попиту і пропозиції;
- гнучкість та адаптивність сервісу до умов ринку;
- оптимізація сукупних логістичних витрат;
- дотримання вимог стійкого розвитку та збереження середовища.

**Висновки.** Проведені дослідження дали змогу зробити висновок про важливість субконтрактних відносин, які допомагають налагодити коопераційні зв'язки великих підприємств із дрібними підприємствами, які належать до малого чи середнього бізнесу. Аналіз світових тенденцій використання субконтрактних відносин зазначив їх позитивну динаміку й оптимістичну перспективу його використання в Україні. Найбільш доцільними галузями промисловості для застосування субконтрактації є металообробка і машинобудування, де високий рівень складності продукції й її унікальності. З розвитком процесів роботизації обладнання у межах Industry 4.0 актуальність промислової кооперації буде підвищуватися. Визначено роль територіальних центрів у формуванні ланцюгу поставок підприємства, які мають стати двигунами розвитку малого підприємництва в регіонах. Обґрунтовано, що партнерський маркетинг має бути основою субконтрактації, оскільки дає змогу побудувати довірливі, взаємовигідні відносини і ліквідувати економічну й інформаційну асиметричність. Подальші дослідження будуть зосереджені на регламентації функцій центрів субконтрактації.

### Список літератури:

1. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой; пер. с 4-го англ. изд. М.: ИНФРА, 2005. – 285 с.
2. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок; пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера; 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.
3. Васелевський М. Система забезпечення ланцюгів поставок у машинобудуванні: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2011. – 312 с.
4. Крикавський Є. Логістика: основа теорії; 2-е вид., доп і перероб. Львів: Інтеллект-Захід, 2006. – 456 с.
5. Якимішин Л.Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. – 2017. – 220 с.
6. Литовченко И.Л., Хмелярова Я.А. Экономическая эффективность применения субконтрактации в производственной кооперации. Економічні студії. – 2016. – №. 5. – С. 169-175.
7. Литовченко И.Л., Хмелярова Я.А. Субконтрактация как современная форма промышленной кооперации. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2016. – №. 10 (2). – С. 6-12.
8. Литовченко И.Л., Хмелярова Я.А. Субконтрактация: международный опыт применения. URL: <http://docplayer.ru/55886793-Subkontraktaciya-mezhdunarodnyu-opyt-primeneniya.html>.
9. Согніков Ю.М., Авдієнко Я.А. Критерії включення промислового підприємства в систему субконтрактних відносин. Науковий огляд. – 2018. – № 2 (45). URL: <http://naukajournal.org/index.php/index/search/titles?searchPage=30>.
10. Антонюк Д.А. Аутсорсинг та субконтрактинг як механізми інституціональної інфраструктури підприємництва в умовах мегарегіональної інтеграції України. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2015. – №. 30. – С. 53-60.
11. Кондратьєва Т.В. Інституційні трансформації механізмів взаємодії великого і малого бізнесу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – С. 13.
12. Анализ мирового опыта развития и создания сетей промышленной кооперации и субконтрактации (отчет), август. – 2016. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom\\_i\\_agroprom/dep\\_prom/Documents/.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_prom/Documents/.pdf).