

- возрастающего напряжения автомобильного движения, связанного, прежде всего, с ростом грузоперевозок автотранспортом;
- недостаточного количества финансовых ресурсов, направляемых на обновление и текущее поддержание поверхности дорог;
- малой приспособленности автомобильных дорог к увеличенным нагрузкам на мостовую;
- отсутствия эффективной системы исключения из движения перегруженных транспортных средств.

Заключение. Анализ направлений и тенденций международного товарообмена в последние десятилетия свидетельствует о динамическом росте международного товарообмена, что сопряжено с адекватным развитием международных транспортных коммуникаций, в том числе, и автомобильных транспортных коридоров. От состояния и пропускной способности последних во многом зависит процесс дальнейшей интеграции государств Западной и Восточной Европы, в связи с чем ЕС уделяет огромное внимание созданию транспортной сети, объединяющей в единое целое транспортные коридоры, расположенные на территориях различных государств. Анализ транспортной инфраструктуры стран Центральной и Восточной Европы и, прежде всего, Польши показал, что в последние годы наблюдается значительный прогресс в ее дальнейшем развитии. Это связано с привлечением в данную сферу значительных инвестиций, финанси-

руемых как странами ЕС, членом которого Польша является с 01.05.2004 г., так и международными фондами.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Bartkowiak, R. Granice wzrostu gospodarczego a rozwój ekonomii. Wybrane zagadnienia ekonomii neoklasycznej i ekonomii rozwoju, SGH. – Warszawa, 2005.
2. Golebska, E. Podstawowe problemy logistyki globalnej, międzynarodowej, eurologistyki. – Łódź: Wydawnictwo naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, 2007.
3. Infrastruktura logistyczna. – W: Logistyka w Polsce. Raport, 2007.
4. Menes, M. Azjatyckie giganty i ich systemy transportowe // Przegląd komunikacyjny, 2007.
5. Neider, J. Transport międzynarodowy. – Warszawa: PWE, 2008.
6. Halavach, E. Rozwój systemów logistycznych w korytarzach transportowych. W: Partnerstwo publiczno-prywatne jako instrument rozwoju zrównoważonego / E. Halavach, A. Holovach – Częstochowa: Wyd. Akad. Polonijna, 2009.
7. Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2003, GUS. – Warszawa 2003.
8. Rocznik Statystyki Międzynarodowej 2006, GUS. – Warszawa 2007.
9. Transport – wyniki działalności w 2002, 2004, 2006 roku. GUS. – Warszawa, 2003, 2005, 2007.
10. Waśkiewicz, P. Rozwój transportu powierzchniowego w Chinach, ITS. – Warszawa, 2005.

Материал поступил в редакцию 23.05.10

GOLOVACH A.E. The analysis and prospects of development of the international transport corridors central and east Europe

In the article questions of the development of international transport communications, which connect West and East Europe and ensure the effective delivery of goods on the whole logistic chain – from the initial producer to the final user, are examined.

УДК 346.2

Дашкевич Т.В.

СУБКОНТРАКТАЦИЯ КАК СПОСОБ ИНТЕГРАЦИИ МАЛОГО И КРУПНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Введение. Стабильность и высокая продуктивность функционирования экономики во многом определяются оптимальным сочетанием в ней малого, среднего и крупного бизнеса. На данный момент малые производственные предприятия Республики Беларусь могут расширить свои рынки сбыта посредством работы на субконтрактной основе с крупными предприятиями.

Для того чтобы в Брестской области, как и во всей Республике Беларусь, появилась полноценная производственная кооперация (она же субконтракция) между крупным и малым бизнесом, отечественная экономика должна перейти на рыночные условия и быть конкурентной на внешних рынках [1].

Субконтракция в Республике Беларусь. Основным рынком сбыта продукции, произведенной малыми предприятиями (МП) на принципах субконтракции, сегодня является белорусский. Однако кооперационные связи не должны ограничиваться пределами одной страны. Отечественные производители должны сотрудничать с крупными международными корпорациями. Но для этого нужно быть конкурентоспособными и включиться в процесс глобализации, а сделать это возможно только в условиях полноценной рыночной экономики. Если на долю малого бизнеса приходится меньше 40% ВВП, то такая страна не чувствительна к инвестициям. В Беларуси этот показатель не достигает и 10%, поэтому предоставленная Китаем кредитная линия на 1 млрд. USD не востребована белорусскими госпредприятиями.

Для развития в Республике Беларусь субконтракция необходимо создать условия для развития в стране производственного бизнеса, чтобы предпринимателям было экономически выгодно работать в этой сфере. На данный момент малых предприятий, готовых активно работать по заказам крупных, немного. Развитие

производственной кооперации в стране сдерживает также отсутствие каких-либо сдвигов в реформировании крупных госпредприятий. В Беларуси из 37 тыс. малых предприятий 8 тыс. занимаются производством [4].

В Республике Беларусь отсутствует отдельное законодательство по субконтракции, однако существует возможность работать в рамках производственной кооперации: посредством договоров подряда.

По сути, субконтракция – это разделение труда. Головное предприятие – контрактор занимается только работой с потребителем. В результате у головного предприятия остаются только ключевые функции: маркетинг, промышленный дизайн, НИОКР, конечная сборка. Так контрактор избавляется от всех нестратегических производств и может вкладывать средства в обновление оборудования и технологий только на необходимых участках. Головное предприятие – контрактор быстро обновляет модельный ряд, не отягощенная непроизводительными издержками конечная продукция становится конкурентоспособной.

Субконтракторы специализируются на выполнении ограниченно-го числа производственных процессов и стремятся соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к качеству продукции, соблюдению условий согласованного графика поставок. Обе стороны процесса заинтересованы друг в друге: контрактору нужны стабильные поставки, субконтракторам нужны долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество. Опыт развитых стран показывает, что предприятие – контрактор часто за свой счет проводит на предприятиях – субконтракторах внедрение и сертификацию системы [3].

Особенно широко субконтракция распространена на Западе. Так, в швейной промышленности США на ее долю приходится около трети всего производства. Так называемые джобберы (работодатели) приобретают материал, обеспечивают раскрой и передают по-

луфабрикат малым фирмам, которые завершают изготовление готовой одежды. По этой же системе работает около 70% предприятий швейной промышленности Японии. В Канаде примерно треть рабочей силы занята на производстве по субконтракции.

Виды субконтракции.

1. Классификация по характеру отношений:

Общепроизводственная субконтракция (по данным европейских исследований, свыше 60 % договоров субконтракции).

Контрактор может оказаться в ситуации, когда имеет место временное или относительно более долгосрочное повышение спроса на его продукцию, а для него недостаточно выгодно удовлетворять этот спрос посредством наращивания своих собственных производственных мощностей. В этом случае он располагает продуктом, в отношении которого имеются технические условия, данные, необходимые для организации производства, и вся прочая необходимая техническая документация. В случае передачи этой документации субконтрактору, имеющему свободные производственные мощности, последний будет в состоянии производить продукцию, отвечающую тем же стандартам качества, что и продукция, производимая самим контрактором.

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

Специализированная субконтракция (более 30%).

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

Субконтракция на основе перемещения производства (около 10%).

Производитель, действующий в стране с высокими производственными издержками, принимает решение о перемещении производства той или иной продукции или ее компонентов в страну с более низкими производственными издержками, как правило, за счет использования более дешевой рабочей силы. Деятельность субконтрактора полностью контролируется контрактором, который в большинстве случаев поставляет сырье и материалы, разрабатывает технические условия и реализует всю произведенную продукцию. В подобных случаях субконтрактор по существу является приложением контрактора, как правило, своего рода филиалом, за исключением того, что субконтрактные отношения подразумевают сохранение в полном объеме самостоятельности их участников как юридических лиц.

2. Классификация по периодичности отношений:

Временная (краткосрочная, периодическая) субконтракция.

Постоянная или долгосрочная субконтракция [5].

Субконтракция в сфере услуг чрезвычайно близка к понятию «аутсорсинг». Следует отметить, что термин «субконтракция» («субконтрактинг») включает в себя все виды аутсорсинга, имеющие прямое отношение к промышленному производству продукции.

Субконтракция и малый бизнес. Малый бизнес необходим крупным предприятиям для организации продажи производимой ими продукции, ее технического обслуживания и ремонта, а также производства отдельных деталей и узлов.

Спрос на данные услуги как со стороны крупных, так и малых предприятий будет возрастать. Это связано, с одной стороны, с наметившейся тенденцией реструктуризации многих отечественных крупных предприятий и переходом на аутсорсинг, что подразумевает многократное увеличение количества малых предприятий, нуждающихся в получении информации о партнерах, производственных мощностях и оборудовании. Развитие субконтракции создаст поч-

ву для проведения реструктуризации крупных предприятий, способствуя тем самым ускорению индустриальной реформы и структурным преобразованиям переходной экономики.

Главным преимуществом МП по сравнению с крупным предприятием является способность оперативно реагировать на потребности рынка. Предприниматели самостоятельно решают, какую продукцию выпускать. Естественно, что в случае падения спроса они быстро переориентируются. Крупные предприятия не имеют возможности оперативно менять ассортимент. Кроме того, МСП могут выпускать высококачественную эксклюзивную продукцию ручной работы, которая популярна как в Беларуси, так и на внешних рынках.

Хороший результат могло бы дать сотрудничество «крупных» и «мелких». Один из возможных вариантов — это завод, производящий массовую дешевую продукцию, а при нем небольшие предприятия, выпускающие эксклюзивную продукцию. В этом случае авторы могут делиться идеями, даже являться брэндом бизнеса, и у них при этом не будет проблем с материалами.

Показать преимущества своего товара европейской публике можно только на специализированных выставках, в которых МП не всегда имеет возможность участвовать. Второй момент, без которого не обойтись при выходе на европейского покупателя, — его вкусовые предпочтения. Модные тенденции дизайна — минимализм и лаконичность. Абстракция и никакого реализма, а тем более вычурности. Сейчас покупатель предпочитает простые линии и формы, цвета: черный, серый, коричневый, белый, т.е. среднестатистический обыватель, придя в супермаркет, сделает выбор в пользу милой и красивой вещицы, а главное дешевой. Еще один вариант выхода на рынок — предоставить эксклюзивную и дорогую продукцию для взыскательных покупателей.

Необходимой составляющей инфраструктуры рынка субконтракции является центр субконтракции - организация, способствующая развитию предпринимательства в промышленности и формирующая инфраструктуру промышленности на межрегиональном, региональном или локальном уровне.

В Республике Беларусь существует центр субконтракции, который является площадкой для размещения информации о производственных заказах и возможностях крупных и малых предприятий, и призван оптимизировать работу по поиску партнеров, налаживании кооперационных связей.

В стране предпринимаются некоторые усилия для развития субконтракции. На базе инкубатора малого предпринимательства ЗАО «МАП зао» (г.п. Колодици, Минский район) при поддержке Минэкономики действует центр производственной кооперации, который является площадкой для размещения информации о производственных заказах. Кроме того, создан сайт www.subcontract.by. На начало октября 2009 года в базе данных центра содержится пока 18 малых предприятий и 40 крупных. В перспективе планируется создать еще пять таких центров в стране [5].

В Республике Беларусь использовать субконтракцию можно для управления малыми швейными предприятиями.

Контрактор, крупное швейное предприятие, поручает одному или нескольким МП производство каких-либо видов продукции. Субконтрактор производит работы в соответствии с техническими спецификациями и требованиями, предоставленными контрактором. Это могут быть какие-либо эксклюзивные модели из дорогих тканей с использованием ручной работы, которые пользуются спросом за рубежом.

Контрактор — головное 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.

Предприятия-контракторы сохраняют за собой такие важнейшие элементы производственного цикла, как — НИОКР, промышленный дизайн, маркетинг, сборка, окраска, наладка, упаковка и лишь от-

дельные производства, наиболее выгодные и (или) несущие в себе ключевые «ноу-хау».

Субконтрактор – предприятие, изготавливающее и поставляющее по заказу и в соответствии с указаниями заказчика продукцию. В зарубежной практике в роли субконтрактора, как правило, выступают малое и среднее узкоспециализированное предприятие.

Малое предприятие швейного производства – субконтрактор избавляется от необходимости нести значительные расходы на разработку продукции, создание собственной сбытовой сети и т.д. Крупное предприятие предоставляет субконтракторам 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. Так, например, в договоре (приложение 3) оговаривается, что чертежи, модели, планы и специальный инструмент, предоставленные субконтрактору заказчиком, остаются собственностью последнего и после выполнения заказа, как правило, подлежат возврату.

Субконтрактор является пользователем указанных материалов и, таким образом, не несет ответственности за их гибель в результате обстоятельств непреодолимой силы, при условии, что он принял обычные меры к их сохранности и безопасности. Четкая регламентация взаимоотношений ведет к прозрачности и предсказуемости. Все это предопределяет скачок производительности труда и сменяемости производства у всех предприятий – участников производственной цепочки и коренным образом изменяет организацию производства.

В результате проведенной реструктуризации крупное швейное предприятие (контрактор) избавится от нестратегических непрофильных производств и заказывает необходимые материалы и комплектующие у вновь созданных малых предприятиях (субконтракторах). Субконтракторы специализируются на выполнении ограниченного числа производственных процессов и стремятся соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к качеству продукции, соблюдению условий согласованного графика поставок.

Возможны следующие виды взаимодействия субъектов малого предпринимательства с крупными предприятиями:

- предоставление данных по свободным мощностям, свободным производственным площадям, которые могут быть переданы в аренду или лизинг;
- методическая помощь субъектам малого предпринимательства в решении вопросов передачи им в аренду или лизинг свободных производственных площадей и незагруженных мощностей крупных и средних предприятий;
- организация ярмарок и выставок продукции, созданной малыми фирмами совместно с крупными и средними предприятиями, а также формирование банка данных о разработках субъектов малого предпринимательства и периодическое опубликование сведений о них в средствах массовой информации;
- привлечение субъектов малого предпринимательства к изготовлению изделий определенной номенклатуры основного производства крупных;
- привлечение субъектов малого предпринимательства к выполнению вспомогательных работ на крупных;
- формирование различных видов предпринимательских сетевых структур (дилерских, дистрибьюторских, франчайзинговых) и бизнес - альянсов, объединяющих крупные, средние и малые предприятия для совместной организационно - экономической деятельности;
- создание условий для организации на базе крупных и средних предприятий во взаимодействии с субъектами малого предпринимательства совместных производств, лизинговых компаний.

Выгода от взаимодействия для малого предприятия заключается в следующем:

1. Крупные предприятия вносят элемент стабильности и плановости в работу малых фирм, являясь своеобразным демпфером, амортизирующим воздействия рыночной конъюнктуры.

2. Малые предприятия выполняют часть функций крупных фирм, концентрируясь на вопросах сбыта и снабжения, разработке и внедрении новшеств, повышении качества изделий и т.д.

Для крупного предприятия целесообразность привлечения малых предприятий обусловлена следующим:

1. Более низкими издержками производства у малых фирм.
2. Временной нехваткой мощностей на крупной фирме при перегруженном портфеле ее заказов; так называемыми маргинальными партиями изделий (объем заказа недостаточно велик для большой фирмы или необходимо производство сугубо специализированных изделий).
3. Проникновением на рынок с малыми партиями товара без затрат на создание сбытовых систем, адаптивность к «пиковым» ситуациям на рынке и т.д.

Характер сотрудничества малых и крупных предприятий зависит от сочетания используемых форм их взаимодействия.

В зависимости от сочетания используемых форм взаимодействия можно выделить следующий характер сотрудничества малых и крупных предприятий:

- постоянный;
- периодический;
- временный.

Можно выделить следующие этапы развития процесса сотрудничества:

1. Осознание предпринимателем проблемы отсутствия собственных возможностей в чем-либо при производстве продукта.

Например, это может выражаться в отсутствии достаточных финансовых ресурсов, производственных мощностей, функции научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, либо отсутствии опыта работы на том или ином рынке, выход на который является важным для предпринимателя.

2. Поиск партнера, решающего возникшую осознанную проблему. На данном этапе составляется перечень предполагаемых партнеров и оцениваются их возможности при решении поставленной проблемы.

3. Ведение переговоров с потенциальными партнерами и заключение договоров.

4. Первый/пробный опыт сотрудничества. По результатам первого опыта сотрудничества принимается решение о его продолжении или завершении.

5. Заключение долгосрочных договоров, переход партнерства в постоянный режим.

6. Согласование интересов и взаимодействие партнеров в процессе постоянного сотрудничества.

Также можно выделить ряд основных факторов, которые в той или иной мере оказывают влияние непосредственно на процесс взаимодействия между партнерами:

1. Существующие исторические тенденции экономической системы, в которой находятся объекты исследования (предприятия-партнеры).

Так, например, наиболее значимым «историческим» фактором стал процесс приватизации. Процесс приватизации способствовал дальнейшей реструктуризации бизнеса, крупных производственных объединений, промышленных предприятий, в результате которой появилось множество малых и средних самостоятельных предприятий. Эти выделенные малые предприятия, несмотря на юридическую самостоятельность в основной своей массе, по-прежнему являлись участниками одного совместного с крупным предприятием бизнес-процесса.

2. Экономические условия, благоприятствующие существованию у партнеров бизнесу.

Благоприятная стабильная среда для бизнеса способствует получению достаточной нормы прибыли, чтобы внедрять в производство новые инновационные продукты и/или совершенствовать существующие технологии.

Будь то малое предприятие, готовое расширить свой бизнес и потратить средства на разработку нового продукта, или крупное предприятие, желающее выйти на новый рынок – в любом случае, благоприятные условия развития внешней по отношению к предприятию среды являются катализатором инновационных процессов, стимулируют поиск новых партнеров по бизнесу. Таким образом, увеличивается круг возможных точек соприкосновения крупного и малого бизнеса, а, следовательно, повышается вероятность возникновения новых взаимовыгодных контактов

В процессе исследования процесса взаимодействия малого и крупного бизнеса были выявлены следующие проблемы малых предприятий:

1) Проблема привлечения финансовых ресурсов

Эта проблема особенно актуальна на этапе стартового финансирования и на первом этапе развития малого инвестиционного предприятия. Банкам не выгодно работать на этом сегменте кредитного рынка. Со своей стороны, малые предприятия не прибегают к заемным средствам из-за высоких процентных ставок, обеспечения, отсутствия кредитной истории.

2) Для малого предприятия без поддержки крупного партнера встает проблема обеспечения для банковского кредита и неприемлемые условия долгосрочного кредитования.

3) Возможность пользоваться услугами лизинговых компаний. Возможность использования лизинговых схем.

Требования большинства лизинговых компаний не адаптированы для предприятий малого и среднего бизнеса, поскольку у таких предприятий часто нет кредитной истории. Главная задача лизинговой компании, работающей с малым и средним бизнесом — адаптировать требования для таких фирм. Уменьшение количества формальностей положительно сказывается и на скорости принятия решения о предоставлении заемных средств. Часто жизнеспособность небольшого предприятия зависит от того, насколько быстро лизинговая компания примет решение о предоставлении заемных средств.

4) Доступ к информационным ресурсам.

Информационный ресурс для малого бизнеса является важнейшим после финансового ресурса. Наибольшей популярностью у предпринимателей пользуется Интернет, специализированные журналы и средства массовой информации. Выявлен дефицит информационных источников о субъектах малых предприятий, маркетинговом анализе рынков, тендерах, недвижимости, а также определенная информационная изолированность сектора малого предпринимательства.

5) Отсутствие развитой инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

В процессе исследования установлено, что программы государственной поддержки малого предпринимательства не сыграли определяющей роли в становлении этого сектора экономики.

6) Низкий уровень кооперационных связей крупных и малых предприятий.

Крупные предприятия, имея преимущество перед малыми предприятиями с точки зрения наличия или доступа к ресурсам (финансовым, кадровым, информационным), не стремятся к такому роду сотрудничества. Крупные предприятия не рассматривают малые в качестве экономически выгодных и достойных партнеров.

7) Проблема привлечения квалифицированного персонала.

Для развития бизнеса требуется наличие творческого высококвалифицированного персонала. Стоимость такого персонала на рынке довольно высока. На малом предприятии у работодателя возможность обеспечения достаточного вознаграждения за труд квалифицированного персонала, как правило, возникает на этапе роста бизнеса [2].

Следовательно, возникает проблема привлечения высококвалифицированных кадров на первом этапе развития бизнеса, что оказывает существенное влияние на его успешность и получение достойных результатов внедрения идей.

Кроме того, на МСП наблюдается низкий уровень менеджмента, прежде всего в области маркетинга и финансов в силу недостатка квалифицированных управленческих кадров.

Результаты сотрудничества МП и крупного бизнеса. В процессе исследования был выделен ряд положительных моментов объединения крупного и малого бизнеса:

1. Проблема управляемости крупного предприятия, которая чаще всего выражается в длительном периоде согласования и принятия решений относительно нового бизнеса, решается посредством сотрудничества или учреждения малого предприятия, обладающего гибкостью принятия решений и мобильностью реакции на изменения внешней среды.

Результат: гибкая, мобильная структура на базе малого предприятия.

2. Проблема малого предприятия, возникающая при поиске финансовых ресурсов для освоения инновационного продукта или расширения бизнеса, решается посредством сотрудничества с крупным партнером, имеющим опыт успешной работы с финансовыми институтами.

Результат: доступность финансовых ресурсов для малого предприятия.

3. Очень часто в силу масштаба своего бизнеса малые предприятия не имеют, или имеют, но в недостаточном количестве, производственные ресурсы – мощностей (то же самое в некоторых случаях касается научных или сбытовых ресурсов). Крупные же предприятия в силу исторических причин имеют избыточные производственные мощности (сбытовые, научные).

Взаимодействие малого и крупного предприятия, в данном случае, позволяет малому предприятию, не имея собственной производственной базы, производить продукт (по договору с крупной фирмой), а крупному предприятию, в свою очередь, загрузить избыточные производственные мощности.

Результат: создается единый бизнес-процесс создания продукта.

5. При выходе на рынок с новым продуктом малое предприятие сталкивается с проблемой отсутствия информированности потребителей, как о новой торговой марке продукта, так и о его производителе. Крупные предприятия, как правило, работают на рынке длительный период времени и имеют либо известную торговую марку (или их ряд), либо известное потребителям имя производителя. Сотрудничество малого и крупного предприятия позволяет использовать существующие известные торговые марки для нового по отношению к рынку продукта.

Результат: партнерам предоставляется возможность расширения бизнеса и выхода на новые рынки.

Заключение. Взаимодействие, осуществляемое малыми и крупными предприятиями, позволяет объединить преимущества и нивелировать недостатки масштабов малого и крупного бизнеса. В условиях рыночной экономики, когда «диктат» государства сведен к минимуму, сотрудничество предприятий осуществляется на добровольной взаимовыгодной основе, в результате которого создается структура, позволяющая успешно заниматься производственной деятельностью.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базылев, Н.И. Основы бизнеса: учеб. пособие / Н.И. Базылев, М.Н. Базылева – Мн.: Мисанта, 2003. – 253 с.
2. Елисеев, О.В. Экономическая значимость субъектов малого предпринимательства в экономике Республики Беларусь // <http://www.bbwm.net>, 12.01.2009.
3. Мазоль, С.И. Экономика малого бизнеса. – Мн.: Книжный дом, 2004. – 272 с.
4. Малый бизнес за рубежом // <http://www.invur.ru>, 12.01.2009.
5. Субконтракция в Беларуси // <http://www.subcontract.by>, 25.03.2010.

DASHKEVICH T.V. Subcontracting as a way of integration of small and large business

In modern economy the essential role is played with small enterprises. However support is necessary for the further becoming and development for them. The enterprises of large business can carry out the given support.

As the basic form of interaction of the large companies at adjustment of cooperation communications with fine firms, contract cooperation (subcontracting) acts. Higher step of contract cooperation is represented with performance large and small firms of joint projects and programs. Thus between participants there are attitudes of strategic partnership that brings to both parties benefits.

Subcontracting during forming market bases of managing stimulates a constancy in interaction large and small enterprises. That positively affects an economic condition of economic systems. Besides the technical help within the limits of subcontracting can sharply raise equipment and competitiveness of the big number of small enterprises, opening before them the opportunity having got stronger in the financial and technological attitude to leave from subcontract dependence, becoming an average on size the enterprise, capable in current of long time independently to maintain a market competition.

УДК 331.103

Будурян Т.А., Пипко Е.В.

ДИАГНОСТИКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Введение. Наряду с основными факторами, которые в значительной мере определяют эффективность функционирования предприятия, сегодня имеет большое значение и организационная культура. Она представляет собой условную систему, которая состоит из набора определенных правил и стандартов, определяющих согласованность и взаимодействие всех членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и основных факторов развития организации.

Культура организации считается главным фактором ее конкурентоспособности, в том случае, если она согласована со стратегией. Культура системна, охватывает все стороны жизни организации. Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы.

Современный менеджмент рассматривает культуру организации как один из мощных стратегических инструментов, позволяющий ориентировать все подразделения и каждого работника на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и формировать эффективные коммуникации. Менеджеры стремятся создать собственную культуру для своей организации так, чтобы все работники понимали и поддерживали её.

Главной целью диагностики организационной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих стратегических задач бизнеса.

Диагностика оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Исследования организационной культуры имеют важное практическое значение, в том числе и для предприятий Республики Беларусь. В данной области существует большое количество практических проблем: недооценка важности управления организационной культурой; недостаточная подготовка специалистов в области управления; отсутствие практического опыта рассмотрения организационной культуры как объекта управления на отечественных предприятиях; отсутствие единой методики исследования организационной культуры. Поэтому было проведено ее практическое исследование на одном из предприятий Республики Беларусь, в частности ОАО «Савушкин продукт».

Понятие организационной культуры. Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации. Организационная культура является основой жизненного потенциала предприятия. Если можно сказать, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура [1].

Культура присуща любой форме человеческого существования и

выступает в качестве необходимого атрибута всякого общества. Она рассматривается как специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах духовного и материального труда, а также в системе духовных ценностей, социальных норм и в отношении людей к природе, к самим себе и между собой. В организационной культуре воплощается стиль поведения лидеров и ценности. Совокупность убеждений и ценностей, формируемая руководителями, проистекает как из общепсихологических и реалистических ценностей менеджеров, так и из представлений участников деятельности предприятий (сотрудников, рыночных партнеров, держателей акций и т.д.).

Организационная культура может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом случае можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с потребителями, и прочее.

Культура играет очень важную роль в жизни организации, поэтому она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств, чтобы оказать влияние на формирование и развитие организационной культуры, но не всегда хватает знаний, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Организационная культура имеет определенную структуру. Можно выделить три ее уровня: символический, сознательный и глубинный [2]. Изучение и анализ ее структуры начинается с первого «символического» уровня, который включает внешние факты, такие как: применяемая архитектура и технология процессов, видимое поведение работников, лозунги, вербальные коммуникации и т.п. На этом уровне возникают сложности в интерпретации явлений в терминах организационной культуры.

На следующем, сознательном уровне, изучаются ценности, которые разделяются и поддерживаются всеми членами организации. Эти ценности носят сознательный характер, зависят от желания людей и выражаются в кодах, символах и языке. На этом уровне часто дальнейшие исследования ограничиваются, потому что на третьем уровне изучения структуры организационной культуры возникают непреодолимые трудности.

Третий, глубинный уровень, включает базовые предположения, которые трудно осознать без специального сосредоточения на этом вопросе даже самим членам организации. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения, тем не менее, направляют поведение людей.

Некоторые исследователи предлагают более подробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компонен-

Будурян Т.А., старший преподаватель кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

Пипко Е.В., ассистент кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.