

4) “Специализированно-независимос” согласование интересов. Сотрудничество в этом случае осуществляется в однотипных производственных процессах, требующих примерно равного уровня квалификации и идентичного оборудования.

Содержанием всех вышеперечисленных видов является интеграция, переплетение функциональных областей крупных и малых предприятий: производственных (субподряд), производственно-сбытовых (франчайзинг), инновационных (венчурное финансирование), производственно-финансовых (лизинг). В каждом конкретном случае необходимо находить наиболее эффективную комбинацию данных видов.

В процессе разукрупнения необходимо разумное вмешательство органов государственного управления экономикой. С одной стороны, следует способствовать разукрупнению производственных объектов, с обеспечением максимально возможного количества реально конкурирующих между собой экономически самостоятельных МП на рынках сбыта. С другой — необходимо препятствовать такой дезинтеграции крупных предприятий, обладающих технологическим единством, при котором происходит их полное экономическое обособление, нарушающее их технологическую целостность. Процесс разукрупнения затягивать нерационально. Однако дезинтеграция крупных предприятий без четкой экономической обоснованности также опасна. Следовательно, необходимо постоянная экспертиза со стороны государственных и независимых консультационных организаций.

<http://edoc.bseu.by>

Колет Фурад
Университет Монпелье 1, Франция

МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕРСПЕКТИВЫ В УСЛОВИЯХ НАРОЖДАЮЩИХСЯ РЫНКОВ

Довольно банально при упоминании стран Центральной и Восточной Европы и говоря о переходной экономике, имея ввиду под конечной целью ее переходного этапа рыночную экономику. Известно, что основа такой экономики — баланс между спросом и предложением, устанавливающийся через механизм цены, обуславливает изменения эволюционного и даже революционного характера, в отличие от централизованной экономики.

В связи с этим довольно опасно и скорее всего неэффективно как с точки зрения спроса, так и предложения создание какой-либо системы диаметрально противоположной существующей модели. Таким образом довольно заманчивым было бы порекомендовать способ организации производственной деятельности, основанный на малых размерах хозяйствующих единиц в противоположность модели крупного централизованного предприятия. Другими словами, повторяя известное выражение, нужно с опаской относиться к утверждению “Small is beautiful”.

Тем не менее можно попытаться оценить в какой степени и при каких условиях малое предприятие может явиться подходящей формой развития и организации производственной деятельности в условиях переходной экономики. Поэтому мы будем рассматривать малое предприятие не в качестве простой хозяйствующей единицы, а с точки зрения системы менеджмента. Затем мы попытаемся определить место малых и средних предприятий в своеобразной среде нарождающихся рынков.

1 Малые и средние предприятия — особая организация?

Специфичность малых и средних предприятий является предметом дебатов (Torres, 1997). Одни полагают, что малому предприятию суждено стать крупным и совсем нет надобности анализировать его как таковое, поскольку речь идет всего лишь о переходной форме. По их мнению малое предприятие не является объектом для надлежащего исследования.

Другие представляют малое предприятие как сокращенную модель, миниатюру крупного и оно не нуждается в применении специфических приемов анализа.

Тем не менее можно выделить по меньшей мере три фактора, которые позволяют рассматривать малое предприятие одновременно и как базу и как объект исследования: вес малых и средних предприятий в национальных экономиках, их способность создавать рабочие места, а также способность динамизировать региональные территории.

Специфичность малого размера следует рассматривать сначала задавшись вопросом о природе малой фирмы, а затем о ее стратегической организации.

1) Специфическая природа.

Как это не удивительно, авторы не могут прийти к единому мнению в том, что касается определения малого предприятия.

а) проблема определения

Данная проблема возникает из-за разнообразия поля деятельности малых и средних предприятий: в самом деле наблюдается многообразие как в том, что касается деятельности (промышленные малые и средние предприятия, малые и средние предприятия сферы услуг, торговые и т.д.), так и в том, что касается их размера. Было выработано множество типологий, основанных на количественном признаке: размер, определяемый в зависимости от количества работников, оборота, суммы активов. Качественные подходы также имеют место, например от вида собственности предприятия или сектора деятельности, либо разных стадий развития фирмы. Все эти подходы приводят либо к слишком обобщенному представлению малых и средних предприятий, либо к очень специализированной классификации и, как следствие, к большому разнообразию типов. В конце концов эти таксономические подходы не позволяют четко определить что есть малое предприятие.

В этой связи представляется логичным рассмотреть малое предприятие с точки зрения специфических черт его организации (Julien, 1994). Мы выделим семь таких черт:

- малый размер;

- централизация управления и даже его персонализация: предприятие является одним целым с предпринимателем;

- слабая специализация в работе как при управлении, так и при выполнении своих функций наемными работниками; эта многофункциональность позволяет действовать с большей гибкостью;

- интуитивная и мало формализованная стратегия, базирующаяся на схеме: интуиция — решение — действие;

- несложная система внутренней информации;

- довольно простая система внешней информации, основанная на близости рынка и хорошем знании о нем;

- поиск стабильной среды, несмотря на ускорение изменений.

При том, что эти характеристики позволяют обозначить рамки определения малых и средних предприятий, следует отметить, что данные элементы сочетаются с разной степенью интенсивности, подтверждая очевидность многообразия сферы малых и средних предприятий, упомянутого ранее.

б) проблема специфичности.

Специфичность малых предприятий состоит в парадоксе: его самые яркие преимущества обуславливают наличие самых значительных противоречий (Julien и Marchesnay, 1988). Тем не менее не следует оставлять на заднем плане способность к адаптации малого размеру, которая во многом позволяет преодолеть эту парадоксальную ситуацию.

1. Преимущества: двумя характеристиками, подтверждающими преимущество малого размера перед большим являются гибкость и интерактивность.

Гибкость — означает способность адаптации к изменившимся внешним условиям или способность содействовать этим изменениям. С одной стороны подразумевается организационная гибкость, которая означает способность предприятия изменять схему организации ресурсов с учетом изменения поставленных задач.

Эта гибкость связана с меньшей специализацией ресурсов и деятельности по сравнению с хозяйствующими единицами более крупного размера.

С другой стороны, стратегическая гибкость подразумевает наличие набора возможностей, которыми обладает предприятие для достижения своих целей с учетом среды функционирования. Оно может, например, остановиться на подходе специализации, стратегии “ниши”, тем самым уменьшая разнообразие внешней Среды.

Интерактивность означает интенсивность обмена как внутри, так и снаружи предприятия. Организационное взаимодействие подразумевает интенсивность обмена и определенную степень близости между членами организации. В этом случае часто говорят о “духе команды” внутри малого предприятия.

Стратегическое взаимодействие определяется как плотность и частота отношений с внешними партнерами предприятия (клиентами, поставщиками, банками, юристами). Стратегическое взаимодействие выступает компенсацией узости возможностей, которой наделено малое предприятие ввиду своего размера.

Эти преимущества малого предприятия не обязательно связаны с малым размером: они представляют собой элементы конкурентоспособности, которые зависят от стратегических и оперативных решений управляющего предприятия. Они также влекут специфические риски.

2. Риски: малые и средние предприятия подвержены специфическим рискам, коренящимся в самих преимуществах малого размера. Кроме того наблюдается тесная взаимосвязь между стратегическими рисками и рисками оперативного характера, связанными с текущим управлением. Текущие проблемы, которые решаются управляющим малого предприятия могут в любой момент перейти в разряд стратегических, ставя под вопрос даже само существование предприятия. Например, организационная интерактивность, преимущество малого предприятия, может трансформироваться в риск жизненной важности в случае, если команда, которая составляет персонал фирмы находится в состоянии внутреннего конфликта. Разрыв внутренней сплоченности может привести к ослаблению предприятия в целом. Более того, с коммерческой точки зрения, даже ослабление позиций одного клиента может быть губительным для малой фирмы.

Таким образом, до этого момента речь шла о преимуществах, составляющих основу конкурентоспособности малого предприятия, которые могут трансформироваться в серьезные риски. Однако способность предприятия малого размера к адаптации позволяет преодолевать эти риски.

3. Приспособляемость — эта способность оценивается с трех позиций:

адаптация к деятельности: основной областью развития малых предприятий является сфера услуг. Тут наблюдается достаточно высокий показатель частоты создания новых предприятий. Это объяснимо тем, что введение нового предприятия в данном секторе требует в основном меньших вложений инвестиций. Однако даже в производственном секторе наблюдается появление большого числа малых предприятий как в традиционных сферах (АПК, текстильная промышленность), так и в сфере высоких технологий.

адаптация к рынкам: имея гибкую структуру, малые предприятия способны приспособиться к изменениям на рынке, прибегая к сегментации рынков, особенно в специфических сферах, где конкурентоспособность достигается лучшей приспособляемостью к потребностям клиентуры в большей степени, чем экономией затрат.

адаптация к изменениям производственной системы: децентрализация крупных предприятий влечет появление возможностей для развития малых единиц хозяйствования. Для повышения своей конкурентоспособности крупные фирмы сокращают некоторые из своих производственных мощностей и даже избавляются от них. Далее они передают часть своей деятельности малым и средним предприятиям — субподрядчикам. Таким образом наблюдается феномен *передачи ряда функций* малым и средним предприятиям, который принимает такие формы как внутренний подряд, выделение или субподряд.

Итак, эволюция производственной системы характеризуется появлением сети малых единиц хозяйствования: возможно речь идет об установлении ново-

го баланса между малыми и крупными предприятиями в процессе структурирования производственных систем.

Все это является причиной, обуславливающей специфический подход к организации малых и средних предприятий. Данный подход выступает как результат системы анализа, которая позволила охватить все многообразие ситуаций как с точки зрения предприятия — системы, так и с точки зрения его окружения.

2) Применяемая организация.

Специфический характер малого предприятия может быть рассмотрен с помощью системы анализа, основанной на четырех ключевых переменных, что отражено на следующей далее схеме (Marchesnay, 1993).

Данная схема пущается в трех пояснениях:

она опирается на четыре элемента — ключевые переменные стратегии малого предприятия: цели управляющего; организация предприятия; деятельность, которая может варьироваться как в качественном, так и в количественном аспекте; наконец — окружение;

она составляет систему, что означает, что переменные взаимодействуют. Схема дорабатывается с учетом целей, она открыта внешней среде и является динамичной;

эта схема должна расцениваться как пример анализа, что означает что она позволяет рассматривать собственные проблемы каждого предприятия и учитывать различия и специфику малых и средних предприятий.



Стратегическая система малого предприятия

Прежде чем описывать взаимодействие элементов системы, определим ее четыре основные составляющие.

а) четыре основные составляющие

1. **Цели:** речь идет о целях управляющего, которые зависят от его личных качеств, а также противоречия между ними и его личными стремлениями. Теоретически предприниматель берет на себя тройную функцию: капиталиста, управляющего и новатора. Разные типы управляющих предприятий привели к появлению некоторого числа доминирующих моделей.

Чтобы придерживаться краткости, мы ограничимся представлением типологии, основанной на экономических целях, преследуемых управляющими, не забывая и о личных и социальных аспектах, присущих личности, принимающей решения.

В процессе объединения стратегической цели, на которую предприниматель ориентирует свое предприятие с одной стороны и его личных амбиций — с другой, можно выделить три основных цели.

Придание предприятию характера постоянства с сохранением у предпринимателя функций управления; наделение предприятия независимостью при наличии автономии принятия решений; наконец, стимулирование роста пред-

приятия при сохранении власти. Безусловно, расположение этих целей по степени важности зависит от личных и социальных условий и имеет определяющее значение для принятия стратегических решений.

Первый тип - "ПНР" -- постоянство-независимость-рост: цель таких владельцев-управляющих -- придать характер постоянства своему предприятию, сохранив независимость, особенно в отношении инвесторов капитала (банков, иных инвесторов). Развитие их бизнеса будет ограничено собственными финансовыми возможностями, при этом будет наблюдаться постепенный рост.

Второй тип управляющего -- "РАП" -- рост-автономия-постоянство: данная логика тяготеет к получению быстрого результата от вложенного капитала (своего или чужого). Он предпочитает быстрый рост и чаще в сферах деятельности, где существует возможность высокого дохода. Он не стремится к финансовой независимости, в то же время предпочитая, чтобы сохранялась автономия при принятии стратегических решений. Вопрос постоянства второстепенен: он может легко принять решение о продаже своего предприятия, если представится удобный случай.

Несомненно, эта классификация может быть подвержена той же критике, что и любая типология. Тем не менее, будучи интегрированной в стратегическую систему малого предприятия, она служит для объяснения связей между другими основными составляющими системы.

2. Организация.

Организацию малого предприятия можно рассмотреть на двух уровнях (Fourcade и Marchesnay, 1997):

личностный уровень -- касается людей, работающих на предприятии: работников, членов семьи, временных работников, консультантов.

Малое предприятие представляет собой сообщество, где климат играет очень важную роль: часто в этой связи упоминают "дух команды". Важно, чтобы все члены команды вносили свой вклад в достижение общих целей и ощущали удовлетворение от своего участия.

уровень обязанностей -- раскрывает выполнение различных функций на предприятии. Чем меньше предприятие, тем больше организация выполнения обязанностей недифференцирована и персонал выполняет большее количество функций.

3. Деятельность: соответствует совокупности благ и услуг, которую предприятие предлагает своим настоящим и потенциальным клиентам. Естественно, необходимо, чтобы эта деятельность была конкурентоспособно, что подразумевает достижение наилучшего возможного качества при наименьших возможных затратах. Другой аспект конкурентоспособности состоит в умении удовлетворять потребности клиентов. В этом смысле при наличии сильной индивидуализации отношений типа предприятие-клиент, малые единицы хозяйствования обладают значительным преимуществом.

4. Среда: можно выделить три уровня среды

узкое, четко определенное окружение, самое приближенное к предприятию: конкуренты, клиенты, поставщики товаров, поставщики услуг. Отношения между ними весьма разнообразны. Недостатком малой формы предприятия тут является отсутствие власти, преимуществом -- высокая степень индивидуализации отношений.

общественное окружение часто играет решающую роль. Включает местные органы и институты всех типов, а также сеть личных отношений управляющего.

широкое окружение касается технологических, политических, социальных аспектов в более общем плане.

Таким образом мы определили четыре основных переменных стратегической системы малого предприятия. Рассмотрение их взаимодействия поможет сформулировать стратегические планы предприятия.

б) стратегическая взаимосвязь

Взаимодействие между четырьмя основными компонентами системы малого предприятия помогает обозначить рамки стратегического менеджмента предприятия. Можно определить его как увязывание корпоративной стратегии (corporate strategy) и оперативной (business strategy) (Bower и alii, 1991).

Общая политика предприятия "corporate strategy" отражена в верхней части схемы и является результатом сочетания основополагающих ценностей фирмы.

Оперативная стратегия "business strategy" фигурирует в нижней части схемы. Она отражает действия предприятия.

1. Основополагающие ценности: два типа ценностей определяют общую стратегию выбранную управляющим предприятием: культура и легитимность.

Культура — это собственная ценность предприятия, которая возникает из взаимодействия между целями управляющего и организацией предприятия. Глава предприятия навязывает свои собственные ценности малой организации. Последние могут либо соответствовать ценностям его сотрудников, либо напротив — им противоречить. Чем больше соответствие между этими ценностями, тем сильнее культура предприятия и тем больше члены организации находят удовольствие от участия в ней.

Легитимность означает ассимиляцию предприятия в общество, в котором оно существует. Она выступает как следствие взаимосвязи между средой и целями управляющего. Ценности общества вызывают ожидания, касающиеся социальной роли малого или среднего предприятия, а также его управляющего: создавать рабочие места, быть прибыльным, поддерживать имидж города. Чем больше предприятие отвечает этим ожиданиям, тем прочнее его легитимность.

Корпоративная стратегия опирается на видение предпринимателем места своего предприятия в окружающей его среде, а также его эволюции в будущем (Filion, 1991). Это видение может быть более или менее четким и не всегда просто бывает управляющему его сформулировать, однако оно обуславливает уместность стратегического менеджмента.

2. Деятельность предприятия: сущность стратегии деятельности предприятия касается развития области его долгосрочной стратегии, которое базируется на крепкой взаимосвязи между родом его занятий и миссией.

Род занятий связывает организацию предприятия и его деятельность, определяет его ноу-хау: предприятие умеет производить, продавать экспортировать, ремонтировать и т. д. То, что оно умеет делать лучше чем его конкуренты составляет его компетенцию.

Миссия возникает из взаимосвязи между деятельностью и окружением и подразумевает умение предприятия удовлетворять. Каким потребностям оно отвечает? Низкие цены, применимость, близость, роскошь? Таким образом оно определяет свои конкурентные преимущества.

Оперативная стратегия подразумевает создание и реализацию плана действий. Последний может выступать в форме планирования деятельности с ориентиром на установленные показатели, позволяющие отслеживать эволюционные изменения на предприятии и в его окружении и по мере надобности модифицировать этот план.

Следует однако отметить, что чем меньше размер предприятия, тем сложнее отслеживается граница между корпоративной и оперативной стратегией: как правило, одна может совпадать с другой. Любая информация или любое действие может носить стратегический характер с того момента, когда оно способно поставить под сомнение основополагающие ценности фирмы.

II Малые и средние предприятия: специфичность в условиях нарождающихся рынков.

Представленная схема стратегической системы малого предприятия носит аналитический характер и может быть применена к большому разнообразию малых организаций и их окружению. Далее мы попытаемся применить ее к случаям хозяйствования малых единиц в условиях нарождающихся рынков. В связи с этим мы пересмотрим каждую из ключевых переменных системы, а затем предложим несколько вариантов стратегии.

1) Особая стратегическая система?

В ранее предложенной системе сама графическая презентация подразумевает некое равновесие между определяющими полюсами стратегии предприятия. Следует задаться вопросом, а не приведет ли особая среда стран с переходной экономикой к деформации системы.

а) окружение.

Среда в широком понимании играет здесь главную роль. Можно даже утверждать, что она затеняет два других уровня среды. В самом деле, в случае с переходными странами мы не находимся или пока не находимся в ситуации рыночной экономики. Способ регулирования производственной системы может быть квалифицирован как смешанный, включающий элементы как централизованной экономики, так и рыночной с разной в различных государствах долей.

Таким образом, в Беларуси широкое окружение, основанное на организационных принципах централизованной экономики оказывает сильное влияние на стратегическое планирование малого предприятия. Как с юридической точки зрения (законодательство, касающееся предприятий), так и финансовой (организация банковской системы) или институциональной (учреждения для поддержки предприятий), условия среды не благоприятствуют развитию конкурентоспособных и эффективно функционирующих малых организаций.

Построению подлежит узкое и социальное окружение. Что касается первого (клиенты, поставщики, конкуренты), нужно отметить, что вновь созданное малое предприятие берет на себя функцию структурировать это окружение. Каким бы ни был тип экономики, в которую оно интегрировано, ролью создателя предприятия является налаживание связей, которые позволят ему обеспечить конкурентоспособность своего предприятия. Специфичность же широкой среды в Беларуси делает построение узкой более сложным или более долгим.

С точки зрения социального окружения, логично предположить, что некоторые из основателей предприятий в Беларуси могут использовать систему связей, построенную до начала их деятельности в качестве предпринимателей. Это поможет построить свой ближайшее окружение и смягчить проблемы, связанные со сложностями и недостатками, присущими широкому окружению. Однако следует все же иметь в виду, что элемент схемы "окружение" является основным в стратегической системе предприятия, появившегося в Беларуси. При создании предприятия было бы губительным не учитывать этого.

б) цели

Мы уже упоминали, что речь идет о целях управляющего. Как правило в переходных экономиках и в частности в Беларуси не существует предпринимательской традиции. То что называется "entrepreneurship" должно еще здесь возникнуть. Если обратиться к работам Жозефа Шумпетера, то можно прочитывать, что предприниматель обладает специфическими качествами, в разной степени присущими разным личностям:

способность "вложиться" в проект, зная, что потребность личной реализации очень сильна. В этом предприниматель близок к создателю.

способность нести риски: предпринимательский риск трудно исчислим. В этом предприниматель соседствует со стратегом.

способность организовать свой проект: тут предприниматель близок к организатору, осуществляющему комбинирование производственных факторов.

способность изменять условия конкуренции посредством инноваций: предприниматель здесь выступает как новатор.

способность возмещать затраты на вложенные инвестиции. Предприниматель здесь — плановик.

Если одна личность должна сочетать в себе все эти качества в полной мере, существование предпринимателя практически невозможно. Тем не менее развитие духа предприятие основано на этих разнообразных способностях.

Классификация ПНР-РАП, предложенная ранее раскрывает разделение между двумя типами, если не идеальными, то по крайней мере референционными. В случае с нарождающимися рынками принято считать, что сильное влияние окружения, и, как противодействие, способность управляющего вновь созданного предприятия конструировать свою среду приведет к появлению более ярких типов предпринимателей, базирующихся на том или ином специфическом свойстве, характерном для духа предприятия. Мы уже подчеркивали ранее важность индивидуализации управления для малого предприятия. В случае с предприятиями нарождающихся рынков, можно считать, что цели управляющего-основателя

малого предприятия представляют собой еще более главную составляющую стратегической системы фирмы, чем в среде развитых стран.

с) деятельность

Набор возможных вариантов деятельности для молодых предприятий в переходной экономике довольно широк по трем причинам:

возможность удовлетворить новые потребности, идет ли речь о товарах или услугах, промежуточном или конечном продукте. Основа конкурентоспособности в таком случае заключается в удовлетворении потребностей.

способность вписываться в ход реорганизации производственной системы. Радикальные изменения, происходящие как следствие перехода к рыночной экономике влекут глубокую реструктуризацию в некоторых секторах деятельности. Здесь малая организация находит возможности быть созданной либо на основе долговременных отношений со старыми крупными государственными предприятиями, являющимися субъектами реструктуризации, либо на основе автономной деятельности, ориентированной на освоение новых ниш рынков, либо технических или технологических возможностей.

Основы конкурентоспособности кроются здесь в наилучшем возможном комбинировании качества и стоимости.

адаптация к открытым рынкам: молодые предприятия могут основывать свою деятельность на партнерстве с зарубежными фирмами, желающими проникнуть на новые рынки, коими являются рынки в переходной экономике. Формы союзов весьма различны, начиная от передачи субподрядчикам мощностей, где конкурентоспособность в основном достигается за счет достижения низкой себестоимости производства, и заканчивая партнерством в нематериальной сфере, как например обучение персонала, изучение специфической Среды данного типа экономики. Конкурентное преимущество здесь носит технологический или личностный характер.



Стратегическая система малого предприятия в условиях переходной экономики

В общем виде стратегическая система малого предприятия в условиях переходной экономики принимает несколько деформированную форму, поскольку два из ее основных элемента играют более важную роль и имеют больший вес при принятии стратегических и оперативных решений. В частности необходимо произвести разделение в части "окружение" с целью подчеркнуть специфику молодого предприятия на нарождающихся рынках.

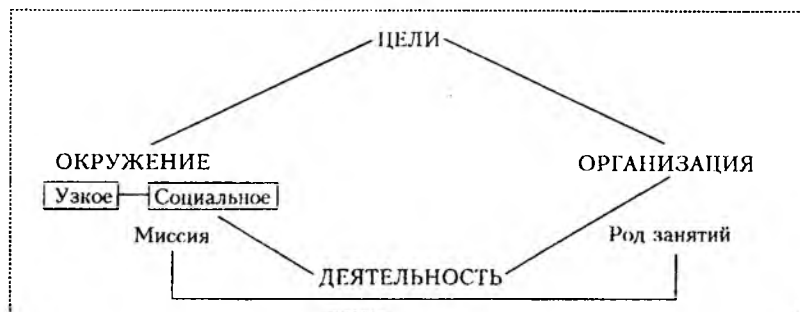
2) Примеры стратегий.

Не претендуя на исчерпывающее рассмотрение проблемы, мы попытаемся предложить несколько типов позиционирования новых предприятий в условиях переходной экономики. Речь не идет о моделях, а о нескольких репрезентативных практических случаях. Название этих случаев совпадает с известными случаями процесса передачи части деятельности малым фирмам, но приспособленной к условиям нарождающихся рынков.

а) отделение

Рассматриваемый случай касается управляющего одной текстильной фабрики

ки (500 работников), принадлежавшей одному крупному государственному предприятию в Польше. В переходной ситуации деятельность этого предприятия ощущает спад, технический капитал ухудшается, сбыт продукции сильно сокращается. Управляющий “выходит” из состава учреждения, увлекая за собой около пятидесяти работников, “отобранных” среди рабочих которых он хорошо знает, учреджая свое собственное предприятие в той же местности, что и фабрика.



Отделение

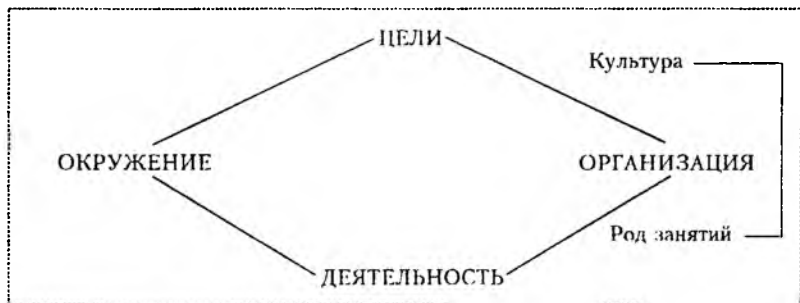
Деятельность ориентирована на один вид продукции (мужские костюмы среднего качества), очень простые технологии, сбыт облегчается географической близостью Варшавы и хорошим знанием управляющим сбытовой сети.

Основы стратегии расположены в рамках связки род занятий — миссия: освоение деятельности управляющим и его персоналом, возможность сформировать команду в ходе процесса отделения способствует усилению взаимосвязи между организацией и деятельностью.

Способность предложить товар хорошего качества по приемлемой на рынке цене представляет миссию предприятия. Сеть экономических и неторговых отношений управляющего способствует развитию отношений с торговой средой: хорошая интеграция в социальную среду делает возможным усиление узкого окружения.

б) партнерство

В данном случае подразумевается ситуация, при которой малое предприятие становится субподрядчиком. Мощности предприятия в виде человеческих ресурсов и материальных средств, его ноу-хау позволяют ему продавать свою компетенцию в ходе партнерских отношений, особенно если заказчиком выступает иностранное предприятие



Партнерство

Культура предприятия, на которое, как упоминалось, оказывают огромное влияние качества управляющего, играет здесь определяющую роль. В странах

с переходной экономикой управляющий малого предприятия, получив, к примеру управленческое образование и изучив иностранные языки, может найти возможность равноправного партнерства. Этот тип предприятия отличается от тех, которые не обладают в качестве аргумента какой-либо отличительной от других компетенцией и попадают в ситуацию простого присма в субподряд мощностей с весьма рискованной зависимостью от заказчика.

в) внутреннее предпринимательство.

Внутреннее предпринимательство основано на способе управления, позволяющем работникам, предпринимателям в некотором роде, внутри предприятия использовать свой потенциал создателей, пользуясь некоторой свободой действий (Cagrier, 1997, Pinchot, 1985).

В условиях переходной экономики этот термин может быть применен в случае, когда малые предприятия "привязаны" к крупному госпредприятию с целью осваивать продукцию, процесс или технику, которые крупная организация бюрократического типа освоить не в состоянии.



Внутреннее предпринимательство

В данном случае стратегия сорганизуется вокруг связки **миссия-легитимность**: речь идет о том, чтобы удовлетворить новые потребности, пытаясь при этом ввести новую форму транзакций в среде, сохраняющей признаки централизованной экономики. Это вполне можно расценивать как интрапредпринимательство.

г) антрепренерство

Этот последний случай касается создания предприятия. На нарождающемся рынке основу стратегии составляет связка **легитимность-культура**, что неотъемлемо от корпоративной стратегии.



Антрепренерство

Основной вопрос, который ставится при создании малых единиц хозяйствования в странах с переходной экономикой касается того, какими должны

быть предприниматель и тип малой организации, интегрирующейся в специфическое окружение.

Роль предпринимателя остается здесь определяющей. Проблема состоит в необходимости культивировать появление духа предприятия, ведь его не навяжешь приказом и не выучишь по книгам. Тем не менее можно признать, что открытие новых рынков побуждает "броситься в бизнес"

В заключении скажем, что не следует придавать слишком большого значения смыслу фразы: "Small is beautiful". Для переходных экономик куда более приемлемо выражение "Small is fruitful". Нарождающиеся рынки представляют собой источник возможностей для создающихся предприятий. Тем не менее не следует забывать о совокупности стратегической системы, коей является малое предприятие: малый размер не исключает ни сложности ни разнообразия.

Библиография

- BOWER J., BARTLETT C., CHRISTENSEN C., PEARSON A., ANDREWS K. 1991 г., Business Policy, Homewood, Irwin, 7 е издание
CARRIER C., 1997r. De la creativite a l'intrapreneuriat, Quebec, Presses de l'Universite du Quebec.
FOURCADE C., MARCHESNAY M., 1997 г. Gestion de la PME-PMI, Paris, Nathan.
JULIEN P. A., 1994r. Les PME: bilan et perspectives, Quebec, Presses Universitaire et Paris, Economica.
JULIEN P. A. et MARCHESNAY M., 1988, La petite entreprise, Paris, Vuibert.
MARCHESNAY M., 1993, Management strategique, Paris, Eyrolles.
PINCHOT G., 1985, Intrapreneurship, New York, Harper and Row Publishers.
TORRES O., 1997, "Pour une approche contingente de la specificite de la PME", Revue Internationale PME, vol. 10, n 2.

<http://edoc.bseu.by>

Е.М. Чепикова

Белорусский государственный экономический университет

РОЛЬ ФИСКАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В УСТОЙЧИВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

В настоящее время экономистами признано, что эффективная стабилизация не может полагаться преимущественно на "деиндексирование" экономики путем временного замораживания уровня цен и заработной платы, как было однажды заявлено сторонниками крайней версии вялой теории инфляции. Эффективная стабилизация требует "ортодоксальной" политики, нацеленной на снижение внутреннего спроса до уровней, близких к возможному предложению. А элементы "гетерооксальной" политики могут играть наилучшую поддерживающую роль, главным образом в странах с упорным устойчивым уровнем инфляции.

При разработке фискальных компонентов стабилизационных программ необходимо решать четыре основных следствия:

- 1) измерение широты существующего фискального неравновесия;
- 2) определение размера необходимых фискальных преобразований;
- 3) выбор высокоэффективных мер фискальных преобразований;
- 4) правильное упорядочение исполнения выбранных мер.

Каждая из этих задач, естественно, сталкивается со значительными трудностями. (Tanzi, Vito, 1990, "Fiscal Issues in Adjustment Programs in Developing Countries", Development Studies Working Papers, No.26)

Измерение степени существующего фискального неравновесия часто вызывает трудность из-за недостатка количества и достоверности доступных фискальных данных, что приводит к неполному охвату анализа, долгим задержкам в отчетах, недостатку информации об обязательствах и долгах.

Главная трудность в оценке размера требуемых фискальных преобразований состоит в различии экзогенных и эндогенных факторов. Наиболее известным фактором является то, что стабилизационные программы — даже программы, которые преимущественно и полностью основаны на гетерооксальной