

9. *Фомин, В. Н.* Качество продукции и маркетинг / В. Н. Фомин. М., 2001. 294 с.
10. *Чапкович, Т. Р.* Перспективы Беларуси на пути эффективной интеграции в систему мирового хозяйства / Т. Р. Чапкович // Вестн. БГУ. Сер. 3. 2002. № 2. С. 85–90.
11. *Яркина, Т. В.* Основы конкурентоспособности предприятия: краткий курс / Т. В. Яркина. М. 2002. 567 с.
12. *Pohe, G.* Internet in Central and Eastern Europe. D.C. / G. Pohe. Technical paper, 2005. № 368. 234 с.

Д. С. Калинин

РАЗВИТИЕ ЗАРУБЕЖНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЕЛОРУССКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для успешного закрепления и расширения присутствия на зарубежных рынках Министерством промышленности разработана стратегия развития экспорта на 2005–2010 гг., целью которой является обеспечение агрессивной экспортной политики, повышение конкурентоспособности экспорта, рост эффективности внешнеэкономической деятельности [1]. Перед предприятиями белорусской промышленности поставлена задача не просто поиска новых рынков сбыта своей продукции за пределами страны, но и использование новых технологий закрепления на зарубежных рынках.

В настоящее время процесс интернационализации многих отечественных предприятий переходит с начальной стадии своего развития, когда в основном использовались независимые экспортные агенты, в сторону более сложных форм зарубежной деятельности. Активизация экспорта отечественных производителей осуществляется посредством создания прямых объектов зарубежной сбытовой сети, в форме торговых домов и представительств, сервисных центров и консигнационных складов [2]. Вместе с тем ряд крупных предприятий белорусской промышленности в целях закрепления и динамичного расширения своих позиций на зарубежных рынках стали активно использовать стратегии, предполагающие значительно более глубокое вовлечение в зарубежные рынки. В частности, помимо действий по организации зарубежной сбытовой и сервисной сети, размещают на территории зарубежных стран сборочные производства своей продукции [3].

Наибольший интерес к такого рода зарубежной активности проявили ПО «Минский тракторный завод», ПО «БелавтоМАЗ», ПО «Гомсельмаш» и ПО «Бобруйскагромаш». Интенсификация зарубежной деловой активности этих

предприятий уже сегодня связана с трансформацией торгово-посреднической схемой отношений в сторону формирования зарубежной производственной системы. В ближайшее время ожидается всплеск зарубежной производственной активности и других наиболее конкурентоспособных белорусских предприятий. Поэтому определенный интерес представляет сравнительный анализ интернационализации производственной деятельности некоторых из перечисленных выше компаний, а также обобщение их передового опыта для использования другими белорусскими предприятиями.

Интернационализация производственной деятельности ПО «Минский тракторный завод» (МТЗ). Географическое распространение производственной деятельности МТЗ достаточно широко. Предприятия по сборке готовой продукции расположены на территории девяти зарубежных стран, таких как: Россия, Украина, Казахстан, Азербайджан, Польша, Румыния, Египет, Эфиопия и Пакистан. Кроме того, планируется расширить географию производственной деятельности за счет размещения сборочных производств на территории Молдовы, Узбекистана, Кыргызстана, Судана, Бразилии, Венесуэлы, Вьетнама, Сирии, Индии, Китая и Ирана. Это свидетельствует о том, что производственная активность МТЗ направлена на практически все основные регионы и интеграционные объединения мира, для удовлетворения потребностей в относительно недорогой, но надежной технике в глобальном масштабе.

Анализ конкретных примеров организации зарубежного производства МТЗ показывает, что во всех, за исключением Румынии, случаях белорусское предприятие использует кооперационные формы не акционерного характера. Стратегический подход МТЗ к организации за рубежом сборочных предприятий заключается в том, что компания не участвует в финансировании этих проектов. Источником финансирования выступают местные компании, заинтересованные в реализации проекта. Кроме того, они обеспечивают и организационную сторону его реализации: подбор производственной площадки, поиск необходимых партнеров и смежников и т. д. В свою очередь, МТЗ обеспечивает техническую и технологическую поддержку проекта за счет передачи местному партнеру технической документации, обучению специалистов в области сборочных операций и контроля качества, порой осуществляет поставки необходимого оборудования. Кроме того, МТЗ передает право на использование своего товарного знака, а также обязуется предоставлять на платной основе тракторокомплекты для их дальнейшей сборки и реализации. По сути, подобный подход к организации зарубежного производства есть не что иное, как лицензионная сборка.

С одной стороны, это не позволяет предприятию в полной мере участвовать в процессе сборки готовой продукции, что порой отражается на ее качестве. Однако способствует решению куда более стратегически важных задач, а именно: развивать свою производственную деятельность за рубежом без риска инвестиционных потерь со своей стороны. Именно благодаря такому подходу МТЗ, даже не обладая значительным объемом свободных инвестиционных ресурсов, имеет возможность широкого географического распространения своей производственной деятельности в масштабах всего мира. Кроме того, такой подход позволяет заинтересовать правительства и деловые круги стран-реципиентов в успешном развитии совместного проекта, так как местное сборочное предприятие находится в их собственности и под их непосредственным контролем. Конечно, из-за различий в стратегических интересах партнеров, порой, возникают некоторые сложности эффективного функционирования предприятия, что может вызвать временную или окончательную остановку в реализации проекта. Тем не менее выгоды от использования такого подхода, очевидно, намного превышают возможные трудности и потери, особенно с учетом полного отсутствия инвестиционной приверженности зарубежному рынку со стороны МТЗ.

Таким образом, в целом стратегию интернационализации производственной деятельности МТЗ можно охарактеризовать как широкое географическое ее распространение наряду с низкой инвестиционной приверженностью зарубежным рынкам за счет использования лицензионных соглашений.

Интернационализация производственной деятельности ПО «Гомсельмаш». Подход к развитию зарубежной производственной системы Гомсельмаша значительно отличается от того, который использует МТЗ. Географическое распространение производственной деятельности этого предприятия включает незначительное количество зарубежных рынков. К странам, на территории которых размещены производственные предприятия Гомсельмаша, относятся всего две: Россия и Аргентина. В планах предприятия – активизация производственной деятельности на территории Украины и Венесуэлы.

Особо следует отметить, что в отличие от МТЗ, при организации зарубежных сборочных производств Гомсельмаш использует исключительно акционерные формы. В создании зарубежных производственных предприятий Гомсельмаш принимает непосредственное инвестиционное участие, приобретая в создаваемых дочерних фирмах контрольный пакет акций (более 50 %). А в случае с организацией сборочного производства в

Аргентине, Гомсельмаш и вовсе владеет 100 % собственностью этого предприятия. Такой подход к построению производственной системы предприятия выгодно отличается от кооперационных соглашений по лицензионной сборке, используемых МТЗ. Обладая контрольным пакетом акций дочерних компаний, Гомсельмаш способен контролировать их деятельность, проводить свою стратегию развития, тщательно следить за качеством изготавливаемой продукции, а также получать прибыль не только от расширения сбыта товарокомплектов, но и непосредственно от осуществления производственных операций за рубежом. Кроме того, такой подход позволяет избавиться от многочисленных проблем, связанных с согласованием интересов различных сторон, обязательно возникающих при использовании кооперационных форм организации, что, в свою очередь, способствует развитию зарубежной дочерней фирмы с первоочередной установкой на прибыльность белорусской головной компании. Вместе с тем использование инвестиционных форм построения зарубежной производственной системы лишает Гомсельмаш гибкости в проведении международной экспансии. Значительное ресурсное вовлечение в зарубежные рынки ставит компанию в зависимость от их рыночной конъюнктуры. В случае с резким падением внутреннего спроса на этих рынках компания не сможет безболезненно их покинуть, в то время как МТЗ, используя лицензионные соглашения, не будет иметь никаких потерь. Кроме того, акционерные формы организации зарубежных предприятий требуют от компании большого объема инвестиционных ресурсов, которыми Гомсельмаш, как и подавляющее большинство белорусских предприятий, фактически не обладает. Именно по этой причине предприятие не может рассчитывать на широкое географическое распространение своей производственной деятельности. Оно попадает в зависимость от нескольких рынков сбыта, в то время как потенциал остальных зарубежных рынков остается полностью нереализованным.

Таким образом, в целом стратегия интернационализации производственной деятельности Гомсельмаша заключается в создании сборочных производств на небольшом количестве зарубежных рынков посредством прямого участия в их деятельности за счет акционерных форм организации. По сути, широкому географическому распространению предприятие предпочло глубокое проникновение и закрепление своих позиций на наиболее приоритетных рынках сбыта своей продукции.

Обобщение опыта. Как показывает проведенный анализ, между стратегическими подходами к интернационализации производственной деятельности МТЗ и Гомсельмаша существует ряд принципиальных различий. По сути, они используют противоположные стратегии развития.

По мнению некоторых исследователей, подход к интернационализации, выбранный Гомсельмашем, является наиболее приемлемым для использования другими белорусскими предприятиями. Так, О. Г. Анисько приходит к выводу, что белорусским производителям для активизации их международной экспансии необходимо создавать собственные сборочные предприятия, причем ограничившись лишь тремя заводами на территории южноамериканского, североафриканского и азиатского региона. По его утверждениям, осуществляя сборочные операции на мощностях таких предприятий, компании смогут обслуживать экспортными поставками все другие страны этих регионов [4]. Однако реальная практика показывает, что подавляющее большинство правительств зарубежных стран, особенно развивающихся, отдает предпочтение закупкам у местных производителей. Обоснованность этих утверждений можно продемонстрировать примером из опыта зарубежной производственной деятельности белорусской автомобилестроительной компании РУП «Минский автомобильный завод» (МАЗ).

В 2006 г. МАЗ участвовал в конкурсе на поставку партии автобусной техники в Нижегородскую область (Россия). Основным конкурентом белорусского предприятия в этом конкурсе был российский производитель «Лукинский автобусный завод». Характерно, что продукция российского предприятия (автобус ЛиАЗ-5256) была почти в два раза дешевле белорусской. Однако МАЗ выиграл этот конкурс. По мнению экспертов, одним из решающих факторов победы белорусского производителя в конкурсе стало именно то, что доукомплектацию и сборку его продукции планировалось осуществлять непосредственно на территории Нижегородской области, что гарантировало создание дополнительных рабочих мест и пополнение бюджета области за счет налоговых отчислений с предприятия.

Приведенный пример показывает, что даже если белорусская компания будет иметь собственное сборочное предприятие на территории одной из стран какого-либо региона, а ее конкурент наладит неакционерное производственное сотрудничество с компаниями остальных стран-соседей, предпочтение будет отдаваться последнему. Поэтому белорусским предприятиям, организующим зарубежную производственную деятельность, необходимо ориентироваться на непосредственное присутствие в максимально большом количестве стран-импортеров своей продукции. Вместе с тем широкое географическое распространение зарубежной производственной деятельности белорусских предприятий, в связи с их ресурсной ограниченностью, не позволит использовать инвестиционные формы организации создаваемых за рубежом предприятий. В этой связи подход к интер-

национализации производственной деятельности МТЗ, на наш взгляд, представляется намного более перспективным для использования другими белорусскими предприятиями.

Рекомендации. Построение стратегий интернационализации производственной деятельности белорусских предприятий должно предполагать минимизацию негативных моментов, рассмотренных ранее подходов, с одновременным синтезом их наиболее положительных сторон. Исходя из этого, выделим некоторые из наиболее значимых рекомендаций по развитию зарубежной производственной деятельности:

1. Белорусским предприятиям необходимо осуществлять проактивную деятельность по поиску потенциальных стран-реципиентов. Такой подход потребует от отечественных производителей постоянного внимания к анализу конъюнктуры рынков зарубежных стран. Вместе с тем позволит оперативно реагировать на возникновение платежеспособного спроса на производимую продукцию, что, в свою очередь, позволит опережать своих конкурентов и реализовывать на зарубежных рынках монополистические преимущества первопроходца.

2. Представляется целесообразной ориентация на максимально широкое географическое распространение зарубежной производственной деятельности. Такое стратегическое направление развития способно обеспечить белорусским предприятиям не только расширение сбыта, производимой продукции, но и позволит в полной мере реализовать потенциальные возможности снижения себестоимости продукции от эффекта «масштаба производства».

3. Быстрое наращивание своего присутствия на максимально большом количестве зарубежных рынков потребует от белорусских предприятий достаточно большого количества инвестиционных и интеллектуальных ресурсов, которыми подавляющее большинство из них не обладает. Поэтому целесообразным является использование неакционерных форм организации зарубежных производственных предприятий.

4. На наиболее стратегически важных и прибыльных рынках сбыта белорусские предприятия должны склоняться к большему участию в деятельности создаваемых сборочных предприятий путем инвестиционного и управленческого участия в их деятельности. Особенно это важно для перспективных рынков сбыта, на которых отсутствуют подходящие партнеры, заинтересованные в сотрудничестве с белорусской стороной.

Литература

1. Национальная программа развития экспорта Республики Беларусь на 2006–2010 годы. Утв. Советом Министров Республики Беларусь 30.09 2005 г. Минск : [б. и.] 2005.
2. Данильченко, А. В. Проблемы и перспективы выхода белорусских предприятий на внешние рынки / А. В. Данильченко, Д. С. Калинин // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. 2005. № 2. С. 3–9.
3. Данильченко, А. В. Транснационализация промышленного и банковского капитала / А. В. Данильченко, Д. С. Калинин, О. Г. Ковшевич. Минск : БГУ, 2007. 183 с.
4. Анисько, О. Г. Выбор предпринимательских мест за рубежом (на примере автомобильной отрасли стран Центральной и Восточной Европы и СНГ): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / О. Г. Анисько. Минск, 2007. 172 с.

И. А. Соболенко

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНЦИИ В НАЦИОНАЛЬНЫХ СЭЗ

Одной из актуальных проблем стабильного устойчивого роста экономики Беларуси является эффективная включенность ее в систему мирового хозяйства. Важную роль в решении этой проблемы играют *свободные экономические зоны (СЭЗ)*, которые государство создает с целью повышения хозяйственной активности отдельных регионов, нуждающихся в реструктуризации с помощью не только национальных ресурсов, но и внешних стратегических инвесторов.

В современных условиях целесообразно развивать *конкуренцию*, как механизм, способный обеспечить повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования СЭЗ. Иначе говоря, хозяйственная деятельность нуждается в рациональном и научно обоснованном регулировании, которое должно создать цивилизованную и добросовестную конкуренцию.

Существенным признаком развития рыночных отношений является экономическая конкуренция, которая естественным путем возникает из рынка и служит условием его существования и развития. Создание условий для развития конкурентной среды в условиях СЭЗ является одним из ключевых элементов государственной политики, направленной на обеспе-