

В целом необходимо отметить, что в настоящее время положение эко- и агротуризма в нашей стране гораздо более стабильное и динамично развивающееся, чем еще несколько лет назад. Для дальнейшего развития агро- и экотуризма должны быть созданы экономические и организационные предпосылки, необходимо желание местных органов власти развивать это движение и эффективно использовать имеющийся жилой фонд.

---

#### Литература:

1. Сергеева, Т.К. Экологический туризм : учебник / Т.К. Сергеева. — Москва : Финансы и статистика, 2004. — С. 29–30.
2. Тарасенок, А.И. Экологический туризм и рекреационное природопользование в Беларуси : учеб.-метод. пособие / А.И. Тарасенок. — Минск : ЕГУ, 2003. — С. 4.
3. Клицунова, В. Туризм с приставкой «агро» / В. Клицунова // Белорусская мысль. — 2004. — № 12. — С. 38–39.
4. Указ Президента Республики Беларусь «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь» № 372 от 2 июня 2006 г. // Официальный сайт Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — 2006. — Режим доступа: <http://president.gov.by/press19851.html>. — Дата доступа : 10.09.2006.
5. География международного туризма : в 2-х ч. Ч. 2 / Л.М. Гайдукевич, С.А. Хомич, Я.И. Аношко и др. — Минск : БГУ, 2003. — С. 95.
6. Григорьев, А.В. Беларусь туристская / А.В. Григорьев // Информационный бюллетень Администрации Президента Республики Беларусь. — 2006. — № 6. — С. 80.
7. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2006. Министерство статистики Республики Беларусь. — Минск, 2006. — С. 280.

## ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ

**Д.С. Калинин, аспирант**

*Белорусский государственный университет (г. Минск)*

В современных условиях глобализации и либерализации мировой экономики все больше ужесточается международная конкуренция, которая с рынков промышленно развитых стран (ПРС) уже переместилась не только на территорию быстро развивающихся зарубежных рынков (Индии, Китая, Бразилии и т. д.), но и все больше проявляется на рынках стран СНГ. Прежде всего, это касается относительно емкого рынка России, который традиционно служит основным рынком сбыта продукции белорусских предприятий сельхозмашиностроения. Такое положение вещей подталкивает отечественные компании к организационно-управленческой модернизации своей деятельности в сторону ее большей интернационализации.

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. Перед белорусскими предприятиями поставлена задача не просто поиска новых рынков сбыта своей продукции за пределами страны, но и использования новых технологий закрепления на зарубежных рынках посредством развития сетей товародвижения, послепродажного обслуживания и сервиса, на основе привлечения местного капитала стран-импортеров и/или трансфера капитала, а также создания сборочных производств за рубежом, где производимая продукция конкурентоспособна и востребована.

Наибольшую активность в реализации такого рода внешнеэкономической стратегии проявили ПО «Минский тракторный завод» (МТЗ) и ПО «Гомельский завод сельскохозяйственного машиностроения» (Гомсельмаш). Интенсификация международной активности этих предприятий уже сегодня связана с трансформацией торгово-посреднической схемой отношений в производственно-инвестиционную модель экономических связей. Определенный интерес представляет сравнительный анализ интернационализации этих компаний.

Лидером по формированию зарубежной производственной системы является МТЗ. Его предприятия по сборке продукции расположены на территории восьми стран мира, таких как: Россия, Украина, Казахстан, Польша, Румыния, Египет, Эфиопия, Китай. Кроме того, планируется расширить географию производственной деятельности за счет размещения сборочных производств на территории Молдовы, Узбекистана, Кыргызстана, Азербайджана, Судана, Бразилии, Венесуэлы, Вьетнама, Сирии и Ирана.

Как видно, значительную часть стран-реципиентов сборочных предприятий МТЗ составляют страны, в которых в силу географической, исторической и деловой близости, предприятие испытывает минимум неопределенности. На лицо своего рода приверженность подходу постепенного вовлечения в международную деятельность. Вместе с тем, достаточно большая активность предприятия на рынках географически и отдаленных государств, например, в Египте и Эфиопии, свидетельствует о том, что еще более приоритетным для предприятия является наличие в зарубежной стране ряда условий, таких как: наличие платежеспособного спроса, конкурентоспособности продукции и невысокая конкуренция со стороны других международных компаний. Таким образом, стратегическая активность МТЗ направлена на расширение и закрепление позиций во всех основных регионах и интеграционных группировках мира, для удовлетворения потребностей в относительно недорогой, но надежной тракторной технике в глобальном масштабе.

Одним из наиболее важных факторов выбора МТЗ зарубежного рынка для размещения на его территории производства, выступает наличие в странах заинтересованных партнеров. 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 предприятие 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 позволяет решить стратегически важные задачи, 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 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 затруднения 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.

В свою очередь, подход к развитию зарубежной производственной системы Гомсельмаша значительно отличается от того, который использует МТЗ. Географическое распространение производственной деятельности этого предприятия включает незначительное количе-

ство 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.

Выбор для размещения своих производственных предприятий именно этих зарубежных стран обусловлен, прежде всего, тем, что все они (за исключением Венесуэлы) являются для Гомсельмаша крупнейшими рынками сбыта продукции. Географическая структура распределения зарубежной производственной активности предприятия, в свою очередь, свидетельствует о равнозначном отношении, как к и географически отдаленным, так и близким рынкам сбыта. Такое положение вещей, во многом, свидетельствует о том, что целевой установкой предприятия является ориентация на удовлетворения спроса в не зависимости от отдаленности зарубежных рынков.

Из четырех стран, в которых действуют или планируются к организации производственные предприятия Гомсельмаша, две относятся к странам СНГ, и столько же к региону Южной Америки. Поэтому, наряду со слабой пострановой распространенностью зарубежной производственной деятельности предприятия, на лицо ее слабая распространенность по регионам мира. С одной стороны, это можно объяснить небольшим опытом международной деятельности предприятия. С другой, такое поведение может быть обусловлено стратегическими установками предприятия, а именно, ориентацией на концентрацию ограниченных ресурсов на закреплении позиций лишь на нескольких наиболее приоритетных для предприятия региональных рынках сбыта. Так или иначе, очевиден, своего рода селективный подход, позволяющий минимизировать риски неудач и неопределенности, связанные с ведением многовекторной зарубежной деятельностью, проводимой МТЗ.

Особо следует отметить характерные особенности подхода Гомсельмаша к выбору институциональных форм организации зарубежного производства. В отличие от МТЗ, при организации зарубежных сборочных производств Гомсельмаш использует исключительно акционерные формы. Другими словами в создании зарубежных производственных предприятий Гомсельмаш непосредственно принимает 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 динамичному развитию дочерней фирмы с первоочередной установкой на прибыльность головной компании. Вместе с тем, использование иерархических 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 ни каких потерь. Кроме того, акционерные формы организации зарубежных предприятий требуют от компании большого объема инвестиционных ресурсов, которыми Гомсельмаш 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 не реализованным.

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.

Как показывает проведенный анализ, между стратегическими подходами МТЗ и Гомсельмаша по интернационализации производственной деятельности существует ряд принципиальных различий. Причем, в стратегиях каждого из предприятий существует как положительные, так отрицательные стороны. Поэтому, повышение эффективности построения зарубежной производственной системы предполагает синтез наиболее положительных моментов с одновременной минимизацией возможных негативных последствий:

- белорусским предприятиям необходимо осуществлять проактивную деятельность по поиску потенциальных стран-реципиентов;
- необходимо расширение географического распространения зарубежной производственной деятельности, что позволит в полной мере реализовать потенциальные возможности «эффекта масштаба» производства;
- дефицит свободных инвестиционных ресурсов подталкивает к большему использованию неакционерных форм организации зарубежных сборочных предприятий, что позволит белорусским предприятиям без значительных инвестиционных затрат быстро нарастить свое присутствие на максимально большом количестве зарубежных рынков;
- на наиболее стратегически важных и прибыльных рынках сбыта белорусские предприятия, все же, должны склоняться к большему участию в деятельности создаваемых предприятий путем инвестиционного и управленческого участия в их деятельности и др.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СФЕРЕ РАЗРАБОТКИ И ОСВОЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ТЕХНИКИ

**Н.Н. Капустина,**

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

Управление инновационной деятельностью (таблица 1) в сфере разработки и освоения сельскохозяйственной техники возможно поэтапно на основе функций планирования, организации и контроля. Реализация данных функций связана с обеспечением необходимыми ресурсами, выбором и реализацией этапов эффективного проведения инновационного цикла, анализом факторов, способствующих и препятствующих инновационной деятельности, определением возможных способов возникающих противоречий.

Таблица 1 — Управление инновационной деятельностью

Этап	Проводимые мероприятия	Описание
1 этап — Планирование	Создание необходимых условий для развития инновационной деятельности	1. Укрепление и расширение материально-технической базы инновационной деятельности (производственных площадей, научного оборудования, информационных ресурсов). 2. Подготовка квалифицированных кадров для инновационной деятельности
2 этап — Организация	Формирование системы инновационной деятельности	1. Привлечение финансово-кредитных институтов (венчурные, инвестиционные и инновационные банки и фонды, кредитные союзы, научно-технические партнерства и др.). 2. Формирование информационных потоков, организация структур, способствующих трансферу технологий
3 этап — Контроль	Контроль за обеспечением развития инновационной деятельности	1. Развитие инфраструктурных элементов инновационной среды. 2. Проведение инжиниринга, контроллинга, экспертизы, аудита и др.