

банка, в 2002 — 2003 гг. около 60 % всех внешнеторговых сделок страны оплачивались в долларах США, около 30 % — в российских рублях, 8,0 % — в евро. Таким образом, показатели географической структуры внешней торговли и валютной структуры денежных потоков существенно различаются. Превышение удельного веса зоны евро в географической структуре над долей евро в денежных потоках, например, свидетельствует, что значительный оборот внешней торговли Беларуси с данным регионом обслуживается долларом США, а не евро. В торговле с Россией более 60,0 % взаимных расчетов осуществляется в национальных валютах, однако остальной оборот обслуживает доллар США.

Все перечисленные факторы корректируют влияние динамики валютного курса на внешнюю торговлю. Тем не менее обеспечение большей сбалансированности внешней торговли в настоящее время требует, по нашему мнению, снижения реального курса в пределах 10 — 12 %. В целом же девальвация, выступая инструментом повышения ценовой конкурентоспособности, является эффективной в краткосрочном периоде. В средне- и долгосрочном периодах конкурентоспособность сможет быть обеспечена исключительно на основе инвестиций и модернизации предприятий, роста эффективности производства и, таким образом, экспорта.

Итак, важнейшими тенденциями развития внешней торговли республики в последние годы явились: высокие, но неустойчивые темпы роста; нарастание отрицательного сальдо торгового баланса; структурные трансформации в товарной и географической структуре торговли. Факторами, оказывающими существенное влияние на внешнюю торговлю, выступают структура национальной экономики и определяемая ею структура экспортно-импортных потоков, конъюнктура мировых рынков топливно-энергетических ресурсов и, в частности, рынков нефти; стадия экономического цикла в странах — основных торговых партнерах и, прежде всего, экономический рост в России; динамика реального курса белорусского рубля.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Внешняя торговля Республики Беларусь: Стат. сб. Мн., 2003.
2. Внешняя торговля Республики Беларусь: Стат. сб. Мн., 2004.
3. Платежный баланс Республики Беларусь [Электрон. ресурс]: 2003 год / Нац. банк Респ. Беларусь. Мн., 2004. Режим доступа: <http://www.nbrb.by>
4. Михайлова-Станюта И. Открыта ли экономика Беларуси? // Белорус. банк. бюл. 2003. № 14.
5. Михайлова-Станюта И. Степень открытости экономики Беларуси // Нац. экон. газ. 2001. 10 апр.
6. Годин Ю. Ф. Россия и Белоруссия: адаптация к процессу глобализации мировой экономики // Внешняя торговля. 2001. № 4.
7. Balance of Payments Statistics Yearbook. Part 1. World and Regional Tables. Washington, 2002.
8. Социально-экономическое положение Республики Беларусь в январе 2004 г. Мн., 2004.

О.Г. АНИСЬКО

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВЫБОР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕСТА: ЭТАПЫ И МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Принятие решений о выборе местоположения — сложная задача, заключающаяся в удачном воплощении стратегических целей предприятия с имеющимися свойствами предпринимательского места, под которыми понимаются условия хо-

Олег Геннадьевич АНИСЬКО, аспирант кафедры международных экономических отношений Белорусского государственного университета.

зяйствования в той или иной географической области, например, уровень налогообложения, местный рынок труда, транспортная инфраструктура и т.д. При международном выборе предпринимательского места последний осуществляется на межнациональном уровне. Это осложняет поиск оптимального варианта, ибо рассматриваются не только условия предпринимательского места с позиций эффективности, но и общие условия целевой страны.

Целью процесса является выбор такого предпринимательского места, которое с учетом всех условий максимально соответствовало бы представлениям компании. Решение о выборе местоположения должно помочь в достижении стратегических целей. Само же предпринимательское место должно отвечать *требованиям* предприятия. В процессе принятия решения о выборе предпринимательского места главным является сравнение требований предприятия со свойствами предпринимательского места.

Первыми действиями фирмы при выборе международного предпринимательского места является определение требований, которым оно должно отвечать. Обычно эти требования формулируются из целей предприятия. Следующим шагом является сбор информации об интересующих предпринимательских местах. Затем проводится анализ соответствия требований и условий (свойств), которыми располагают предпринимательские места. В результате выясняется, в какой мере соответствует каждое выбранное предпринимательское место требованиям фирмы. Согласно определению П. Теша, эта степень отражает *качество предпринимательского места* с точки зрения фирмы [1, 52].

Международный выбор предпринимательского места представляет собой сложный процесс, состоящий из разного количества (у тех или иных авторов) этапов или фаз. Так, немецкий ученый Т. Гоете выделил следующие 5 фаз процесса выбора предпринимательских мест [2, 257]: концептуальная фаза — определение целей для нового местонахождения; вовлечение в программу интернационализации предприятия, разъяснение стратегической роли нового местонахождения; предварительный отбор стран; макроэкономический анализ; микроанализ — выбор критериев (анализ деталей), сбор и обработка информации, конечный выбор; решение.

Другой немецкий исследователь И. Аучбах приводит 4 фазы процесса принятия решения: инициативная фаза; концептуальная фаза; фаза оценки — предварительный отбор стран, предварительный анализ, детальный анализ; фаза решения [3, 194].

В исследованиях инвестиционной деятельности японских компаний Труиенсом была выделена следующая структура принятия решений: 1. Инициативная фаза. Для инициирования внутрипроизводственного обсуждения создания предпринимательского места необходим импульс. При этом как у исследованных поставщиков, так и у изготовителей комплексного оборудования речь шла о сбытовом импульсе; 2. Фаза обсуждения, во время которой никакое формальное решение о создании предпринимательского места не принимается, но обсуждается долгосрочная необходимость его создания. 3. Фаза решения. Когда создание европейского места производства предreshено, начинается фаза решения, целью которой является определение местонахождения производства. Фаза решения делится на части: а) выбор целевых стран; б) оценка целевых стран; в) выбор регионов; г) оценка регионов [4, 202].

Проанализировав различные подходы к принятию решений о выборе предпринимательского места, выделим 3 наиболее *характерных этапа*: 1. Этап формирования требований к предпринимательскому месту; 2. Этап анализа; 3. Этап поиска и принятия решения.

Вначале отметим специфику выбора предпринимательского места за границей. Отличительной особенностью процесса *международного* выбора предпринимательского места является *фаза предварительного выбора стран*, в которых затем осуществляется поиск конкретных предпринимательских мест. При этом большую роль играет импульс, или мотив, послуживший инициированию всего процесса. Например, сбытовая организация в определенной стране отмечает высокий потенциал роста спроса на продукцию материнской компании, но высокие

транспортные и таможенные расходы сдерживают сбыт ввезенной продукции. В этом случае сбытовая организация обращается к материнской компании с идеей организации производства в этой или соседней стране с целью снижения транспортных и таможенных расходов. Тем самым выбор целевой страны предопределяется предложением сбытовой фирмы.

Если импульсом создания заграничного производства явилось требование руководства фирмы по снижению общих издержек, то для выбора предпринимательского места вовлекается значительно больше стран, объединяемых не конкретным регионом, а фактором издержек производства. В данном случае импульс оказал влияние на фазу предварительного выбора стран. Можно предположить, что влияние импульса не заканчивается только этой фазой, а справедливо для всех этапов данного процесса. Ведь импульс представляет собой те критерии и идеи, которыми руководствуется компания на протяжении процесса принятия решений.

Анализ многочисленных источников показал, что наиболее распространенными импульсами, мотивами выбора предпринимательских мест за границей могут быть: 1. Стратегия фирмы, основанная на расширении ее экспансии либо на экономии за счет масштабности производства; 2. Основанное на собственных представлениях решение высшего руководства; 3. Предложение сбытовой организации; 4. Действия конкурентов — следование за лидером, поддержание олигополистического равновесия; 5. Снижение транзакционных издержек; 6. Жизненный цикл продукции. В случае, если продукт находится на стадии зрелости или насыщения рынка, это вынуждает фирму перемещать производство в страны с более низким уровнем издержек.

Итак, побудительные мотивы для выбора предпринимательских мест могут быть различными.

Первый этап (формирование требований к предпринимательскому месту) является одним из самых важных в процессе выбора предпринимательского места. От того как будут сформированы цели и задачи выбора, зависят последующие этапы (анализ и поиск решения). Основными задачами здесь являются определение *целей создания предпринимательского места* и его *назначения* в общей стратегии фирмы. Выделяются несколько основных целей: рационализация деятельности предприятия, расширение деятельности предприятия, сохранение положения на мировом рынке.

Под рационализацией как стратегической целью *политики предпринимательских мест* подразумевается снижение издержек за счет переноса или создания новых производственных или других функциональных подразделений предприятия (исследовательские центры, отделы бухгалтерской и финансовой отчетности и т.д.) с одного географического местоположения в другое. Выбирая эту цель, предприятие тем самым определяет выбор поиском предпринимательских мест, которые обладают преимуществами в стоимости факторов производства. Как правило, их обнаруживают за рубежом, поскольку такие факторы, как уровень заработной платы, налогообложения и т.д. являются примерно одинаковыми внутри страны, в то время как в других странах эти показатели сильно разнятся.

Расширение деятельности как цель *политики предпринимательских мест* означает, что фирма видит основной приоритет развития в увеличении масштабов производства, числа филиалов, своего представительства на рынке, в увеличении оборота путем создания новых предпринимательских мест в различных регионах мира. Тем самым предприятие обеспечивает себе доступ к новым рынкам и с увеличением объемов сбыта в какой-то степени снижает расходы за счет эффекта масштаба производства.

Если предприятие руководствуется целью *сохранить положение на мировом рынке*, которое было нарушено действиями конкурентов, то выбор предпринимательского места является ответной реакцией. Часто фирмы придерживаются стратегии сохранения положения на рынке в результате изменений рамочных условий, например, при ужесточении внешнеторгового законодательства и невозможности дальнейшего экспорта на целевой рынок. В подобных случаях фирма вынуждена

создавать новые предпринимательские места из-за внешних вызовов, что часто встречается в автомобильной отрасли.

Усиление глобального аутсорсинга в автомобилестроительных компаниях приводит к значительному увеличению доли поставок деталей независимыми производителями, специализирующимися на определенных компонентах и деталях. Весьма жесткие требования предъявляются к качеству продукции, своевременности поставок, а также к способности поставщиков действовать глобально. Это вынуждает последних следовать за основными клиентами — автомобилестроительными компаниями — на зарубежные рынки.

На первом этапе часто определяются *типы и формы* прямого инвестирования. Для автомобильной отрасли И. Аучбах выделил следующие типы инвестиций: представительство, сбытовое общество, ассоциированное производство, сборка или монтаж, производство полного цикла. Им также были выделены формы прямых инвестиций (организационно-правовая сторона): совместное предприятие, приобретение (покупка) фирмы, создание новой фирмы [3, 67, 81]. Формы и типы инвестиций влияют на процесс выбора предпринимательских мест, так как определяют, во-первых, необходимость компании в ресурсах, во-вторых, насколько фирма должна быть управляема материнской компанией.

Второй этап (анализ). Если задачами первого этапа являлось определение необходимых требований к предпринимательскому месту, то на данном этапе происходит сравнение *свойств предпринимательских мест* (предлагаемых возможностей) с *уже сформулированными требованиями*. Выделим две особенности международного выбора предпринимательских мест — расширенный диапазон поиска, а также учет качественного и количественного разнообразия факторов, которые необходимо принять во внимание. Для того чтобы этот процесс структурировать, его следует разбить на 3 подэтапа: предварительный выбор стран, рассмотрение конкретных предпринимательских мест в одной и нескольких странах, окончательный выбор конкретного предпринимательского места.

Как правило, анализ внутри корпорации ведется с использованием стандартной методики на всех подэтапах, хотя существует большое количество методов. Каждая корпорация часто имеет собственные рекомендации или даже требования, касающиеся анализа и представления его результатов, поскольку в рамках одной компании, насчитывающей тысячи менеджеров и сотрудников, важно общаться на одном, понятном для всех деловом корпоративном языке. В случае если каждый департамент будет принимать новые, самые современные и изощренные методы анализа и представления отчетов, это осложнит коммуникацию внутри фирмы, что в конечном итоге приведет к увеличению издержек компании. Среди наиболее распространенных методов можно назвать метод сбалансированного анализа на основе ключевых показателей (balanced scorecard), систематическое обследование (scanning), метод работы со списками и т.д.

Для каждого подэтапа характерны следующие фазы: 1. Определение необходимых факторов предпринимательского места; 2. Сбор информации о них; 3. Оценка (взвешивание) выявленных факторов предпринимательского места; 4. Выбор подходящих предпринимательских мест.

Первым шагом является формулирование требований, критериев к предпринимательскому месту. Критерии, или факторы предпринимательского места объединяют в следующие группы: общеправовые, политические, макроэкономические, предпринимательского климата, внешнеторговые, культурные и пр.

Предварительный выбор стран осуществляется с учетом так называемых нокаут-критериев, т.е. абсолютно необходимых. Так, к ним относятся членство страны в международных объединениях, участие в международных соглашениях (МВФ, ВТО) и т.д. Кроме объективных критериев нокаут-критериями могут быть субъективные представления руководства компании и приглашенных экспертов. Практика показывает, что зачастую решения, основанные на интуиции и личностных представлениях, весьма эффективны в сложных ситуациях, когда присутствует либо большое количество аспектов, параметров, либо они трудно измеряемы. Кроме того, данный подход позволяет снизить расходы на анализ. Так,

в Восточной Европе и СНГ насчитывается 27 государств, однако уже при предварительном отборе называются не более семи — десяти стран.

Анализ проводится на макро- и микроуровнях. Макроанализ осуществляется на уровне отдельных стран и их макроэкономических показателей. Основная задача — определить страны, группы стран или регионов, отвечающие сформулированным требованиям. Этап макроанализа весьма важен для Восточной Европы и СНГ, ведь страны данного региона серьезно различаются по многим показателям. Так, в 1998 г. разница в ВВП на душу населения между лучшим (Словения — 9 780 дол. США) и худшим (Таджикистан — 370 дол. США) показателем составляла 26,4 раза (рассчитана по [5]). К 2003 г. различия сократились почти в 2 раза, однако разница в 2002 г. составляла 14,8 раза (рассчитана по [6].)

Среди основных макроэкономических показателей, используемых в анализе: ВВП как абсолютный показатель, ВВП на душу населения, динамика роста ВВП, показатели инфляции, изменение курса национальной валюты, внешняя задолженность, объем прямого зарубежного инвестирования (в целом и по отраслям), внешнеторговое сальдо, численность трудоспособного населения, уровень безработицы. Данные показатели можно причислить к категории “качественные показатели”, все остальные (правовые, культурные) — отнести к качественным показателям, которые не всегда характеризуются конкретными числами, а обычно имеют описательный характер. В этой связи следует отметить, что для качественных параметров характерен определенный процент субъективности как со стороны лица, описывающего данные показатели, так и со стороны лиц, которые используют собранную информацию.

Далее следует этап микроанализа с привлечением более подробной информации об определенной отрасли и специфике деятельности в ней фирм. Для автомобильной отрасли можно выделить следующие факторы:

- производственные — местные поставщики, рынок труда (качество, количество), обеспечение производственными ресурсами (энергия, топливо, вода), земельные участки (стоимость, доступность в приобретении для иностранцев);
- общеэкономические — инвестиционный климат (общий, региональный), транспортная инфраструктура, коммуникации, переработка отходов производства, структура промышленности;
- политические — налоговое законодательство (общее, локальное), привлечение инвестиций (общее, локальное), государственное управление (степень вмешательства);
- правовые — законодательное регулирование в определенных отраслях, другие подзаконные акты и постановления для отрасли и экономики в целом.

Чем детальнее нужно изучать положение, тем сложнее и дороже становится приобретение информации. Искусство анализа, который должен быть проведен в рамках выделенного бюджета, состоит в адекватном отражении реальной ситуации.

Если для макроанализа достаточно сбора информации из вторичных источников, то с углублением анализа потребность в специальной информации растет. Получение такой информации связано с большими расходами, и с риском выдачи ошибочной информации. Поэтому можно рекомендовать белорусским субъектам хозяйствования руководствоваться при обработке данных такими критериями, как доступность, надежность и достоверность, сравнимость и актуальность информации.

Для того чтобы дать объективную оценку стране как потенциальному месту приложения инвестиций, необходимо иметь полную и достоверную информацию о ее основополагающих показателях. Значительно увеличиваются шансы тех стран, которые целенаправленно заботятся об информационном обеспечении экономической жизни. В последнее время все больше стран представляют бесплатно информацию о стране в Интернете, а национальные статистические ведомства предлагают услуги по формированию недостающей информации на коммерческой основе.

Важно иметь возможность сопоставлять, сравнивать полученную информацию с информацией по другим регионам и источникам. Острой проблемой является использование различных методик при расчете данных. Так, методика вычисления ВВП в Беларуси отличается от мировых общепринятых стандартов, что постоянно вызывает нарекания независимых экспертов и международных организаций.

Основные трудности при поиске информации возникают, когда собираются данные о стране. Кроме языкового барьера часто не хватает знаний об особенностях государственного устройства и функционирования отдельных правительственных институтов. Иногда данные представляются только в национальной валюте, что приводит к большим погрешностям при переводе в мировые валюты, особенно в странах с высокой инфляцией.

В этой связи белорусским предприятиям, не имеющих практического опыта сбора информации о зарубежных рынках, рекомендуется поначалу прибегать к услугам консалтинговых и маркетинговых агентств соответствующих стран.

Третий этап (поиск и принятие решения). В результате предварительного отбора стран, макро- и микроанализа определяются две — три альтернативы, которые затем предоставляются менеджерам для окончательного принятия решения. К альтернативам прилагается обработанная информация с аргументами “за” и “против”. Менеджеры при рассмотрении альтернатив могут запросить также другую дополнительную информацию, и только затем принять решение. Но не всегда выбирается один из предложенных вариантов. Решение может быть отрицательным для всех альтернатив, может быть найден или реанимирован какой-то дополнительный вариант. Какими критериями руководствуются менеджеры, установить практически невозможно, так как критерии могут меняться от ситуации к ситуации.

В ФРГ был проведен опрос представителей шести немецких автомобильных концернов, касающийся влияния определенных субъективных факторов на принятие решений о выборе предпринимательских мест. Среди таких факторов было предложено 3 варианта: личные предпочтения и контакты, предпринимательское чутье, степень готовности к риску предприятия [3, 210]. Наибольшее количество баллов набрал фактор “предпринимательское чутье”, вплотную за ним следовал фактор “готовность компании к риску”.

Следует подчеркнуть, что методы выбора предпринимательских мест за рубежом компаниями не разглашаются, ибо эту информацию могут использовать конкуренты. Однако нам удалось в открытой печати найти пример успешного выбора предпринимательского места компанией “Даймлер Крайслер” [7, 37—55], что может быть использовано и белорусскими субъектами хозяйствования.

Рассмотрим выбор предпринимательского места для производства автомобиля из сегмента aav/suv (all activity vehicle/sport utility vehicle) Мерседес-Бенц М-класса в начале 90-х гг. XX в. Импульсами для компании послужили: необходимость расширения модельного ряда выпускаемых автомобилей из-за усиления тенденции к индивидуализации; повышение производительности; углубление степени интернационализации и, как следствие, необходимость присутствия на важнейших мировых рынках. Важнейшим критерием для предварительного отбора стран стала “близость” к самым крупным рынкам сбыта. Поскольку доля мирового рынка этого сегмента в 1991 г. в США составила 55 %, или 1,3 млн автомобилей, то было принято решение о поиске предпринимательского места в Северной Америке. Кроме емкости рынка важную роль сыграли продуктивность, которая по оценкам Немецкого союза автопроизводителей в США выше, чем в ФРГ, а также более низкие расходы на зарплату в США по сравнению с ФРГ (на 25 %). В марте 1992 г. правление АО “Мерседес-Бенц” инициировало исследование на предмет экономической и технической целесообразности производства автомобилей данного сегмента. Результат оказался позитивным, что позволило начать осенью проект под рабочим названием MPV (multi purpose vehicle). В организационной структуре проекта были выделены функциональные группы: инжиниринг, маркетинг, контроллинг, моделирование автомобилей и др. Был назначен руководитель проекта и команда менеджеров в составе восьми человек из различных групп. В процессе предварительного отбора стран обозначились две страны-кандидаты — США и Канада. Но в дальнейшем усилия были сконцентрированы только на США, где исследованию подверглись 50 штатов. На изучение было отведено 5 месяцев, до конца сентября 1992 г. В качестве рамочных условий проекта были взяты: объем инвестиций — 300 млн дол.; количество занятых на производстве — 1 500 чел., объем производства — 65 000 автомобилей с четырьмя вариантами двигателей; поставка двигателей и коробок передач из ФРГ, всех остальных

компонентов — из Северной Америки. Из пятидесяти штатов после тщательного анализа был отобран 21 штат с шестидесятью четырьмя потенциальными предпринимательскими местами. После дальнейшего анализа был составлен расширенный список, состоящий из одиннадцати штатов с одним — тремя хорошими предпринимательскими местами. Затем был проведен детальный анализ каждого предпринимательского места, в основу которого был положен принцип его полезности. Дополнительно были проанализированы производственные расходы и затраты на инвестиции для каждого предпринимательского места. Результатом анализов стал ограниченный список из шести штатов с одним предпринимательским местом. Впоследствии отобранные предпринимательские места осмотрели руководители проекта, независимые эксперты оценили их, прошли финальные переговоры и было принято окончательное решение в пользу г. Тускалуза, штат Алабама. Участники проекта особо отметили, что привлечение как внутренних специалистов, так и внешних экспертов и консультантов, хорошо знакомых с местными условиями, явилось одним из важнейших факторов успеха.

Итак, выбор предпринимательского места — сложный процесс поиска оптимального географического местоположения для создания за рубежом институциональной единицы с учетом имеющихся требований и представлений. Этому этапу предшествует инициативная фаза осознания необходимости предпринимательского места. Если данная идея находит поддержку у руководства компании, создается рабочая группа, задача которой — сформировать требования к будущему предпринимательскому месту. На втором этапе происходит предварительный отбор стран, макро- и микроанализ, на третьем — собственно принятие решения путем выбора предпринимательского места из отобранных на втором этапе.

Реальный процесс принятия решений протекает не столь структурировано, как описано. Часто перечисленные этапы пересекаются, а если разработкой проекта занимается несколько подразделений, то внутри компании встречаются параллельные и даже конкурирующие проекты. Задача руководства компании — выбрать оптимальный вариант предпринимательского места.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Herberz F.* Einflussfaktoren bei den internationalen Standortentscheidungsprozessen. Frankfurt am Main, 2002.
2. *Goette T.* Standortpolitik internationaler Unternehmen. Wiesbaden, 1994.
3. *Autschbach J.* Internationale Standortwahl: Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa. Wiesbaden, 1997.
4. *Truijens T.* Standortentscheidungen japanischer Produktionsunternehmen. Konstanz, 1993.
5. CIA — The World Factbook [Electronic resource]. 2003. Mode of access: <http://www.cia.gov>
6. Fischer Weltalmanach [Electronic resource]. 2002. Mode of access: <http://www.cia.gov>
7. *Gassert H.* (Hrsg.) Den Standort richtig wählen. Stuttgart, 1995.

Е.Е. МАКАРЕВИЧ

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРУКТУРЫ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ

Оценка сложившегося распределения экспорта по товарам и странам в комплексе с оценкой уровня его эффективности необходима, чтобы выявить круг наи-