

9. *Goodenough, W.H.* Rethinking Status and Role: Toward a General Model of the Cultural Organization of Social Relationships// The Relevance of Models of Anthropology - London: Tavistock, 1965. – 243 p.
10. *Gumperz, J.* Introduction // D.Hymes and J.Gumperz (eds.) Directions in Sociolinguistics – New York: Basil Blachwell, 1987. – P.1-25
11. *Hofstede, G.* Dimentions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions // Expications in Cross-Cultural Psychology. – The Netherlands: Lisse, 1983. – P. 335-355
12. *Tannen, D.* You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation. – New York: William Morrow, 1989 – P. 219

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА

И.Н. Ченук

Global scale competition encourages small business to use a variety of strategies in international markets. The paper introduces a conceptual framework to define the strategy of small business internationalization that depends on the internationalization model, industry, general purpose, the competitiveness of domestic and foreign markets, as well as the availability of resources, capacity and the internal environment of a small company.

Конкуренция на глобальном уровне стимулирует субъекты малобизнеса оптимизации внутренних процессов, что приводит к успеху не только на национальном рынке, но оказывает существенное влияние на их более активную международную деятельность. Подобное явление в экономической науке называется *интернационализацией*.

Вопросы интернационализации компании и формирования соответствующей стратегии рассматриваются в трудах зарубежных авторов М Портера, Дж Даннинга, Г Минцберга, М Цинкоты и др. В рамках стратегического менеджмента разработкой стратегии интернационализации занимались К. Вервейре и Л. Ван ден Берге, Д. Эйбелл, С. Маркидес. Интернационализация на микро- и макроуровне, а также особенности стимулирования и регулирования зарубежной деятельности компаний нашли свое отражение в работах ряда отечественных экономистов, таких как А. В. Данильченко, Д. С. Калинин, М. И. Балашевич, О. М. Крылова. Однако представляется необходимым уточнить особенности построения и выбора стратегии интернационализации для малого бизнеса, который в последние десятилетия становится активным участником МЭО.

Для определения стратегии интернационализации субъектов малобизнеса необходимо дать формулировку в целом стратегии компаний. Вслед за Д. С. Калининым, можно выделить несколько ключевых элементов в стратегии компании: постановка долгосрочной (генеральной) цели; определение необходимых ресурсов и ресурсов в наличии для достижения поставленной цели; разработка плана действий по достижению цели в условиях ресурсной обеспеченности и рыночной конъюнктуры [2].

В экономической науке стратегию интернационализации отождествляют с формами выхода компании на зарубежные рынки. Согласно А.В. Данильченко, под *стратегией интернационализации* понимаются «способы переноса деловой экономической активности за рубеж в форме экспорта товаров, услуг и капитала» [1, с. 17]. Кроме того, к этому определению часто добавляют дополнительный элемент стратегии как отбор целевых рынков.

Все стратегии интернационализации можно разделить на три блока: торговые — торговля товарами (импорт, экспорт) и торговля услугами (лицензирование, франчайзинг, субконтрактация / аутсорсинг, управленческий контракт, инжиниринг, лизинг, финансовые услуги, транспортные и туристические услуги); кооперационные — стратегические альянсы без долевого участия (совместные производства, научно-исследовательская деятельность и обмен технологиями) и долевые стратегические альянсы (совместные предприятия, взаимный обмен акциями, зависимые компании, предприятия-спутники, миноритарные долевые партнерства); и собственности и контроля — создание или приобретение компании за рубежом (ассоциированное предприятие, дочернее предприятие, филиал, представительство, слияние и поглощение), каждый из которых систематизирует соответствующие формы интернационализации [3].

Процесс разработки стратегии интернационализации в любой компании начинается с определения цели, которая может заметно отличаться в разных малых и средних компаниях: некоторые предприниматели стремятся завоевать лидерство в определенной рыночной нише; другие предприниматели довольствуются получением дохода для обеспечения желаемого уровня жизни. Поскольку компании работают во взаимодействии в определенных условиях, внешние и внутренние факторы могут как положительно, так и отрицательно влиять на предприятие по мере реализации цели и, следовательно, должны быть приняты во внимание при составлении плана действий.

Из анализа внешних условий предприниматель получает информацию о тенденциях развития и изменениях в данной отрасли на внутреннем и

внешнем рынках, что позволяет выявить возможные перспективы и угрозы для фирмы в процессе достижения долгосрочной цели. Оценка внутрифирменных возможностей позволяет определить ресурсы и потенциал, которыми располагает компания, выделить сильные и слабые стороны, которые могут способствовать или препятствовать при реализации поставленной цели.

Другими словами, сочетание SWOT-анализа (т.е. анализа внутренних сильных и слабых сторон и внешних возможностей и угроз) с оценкой показателей текущей деятельности предприятия, принимая во внимание генеральную цель, приводит к разработке возможных стратегий интернационализации компаний. Концептуальная схема разработки стратегии интернационализации субъектов малого бизнеса изображена на рисунке 1.

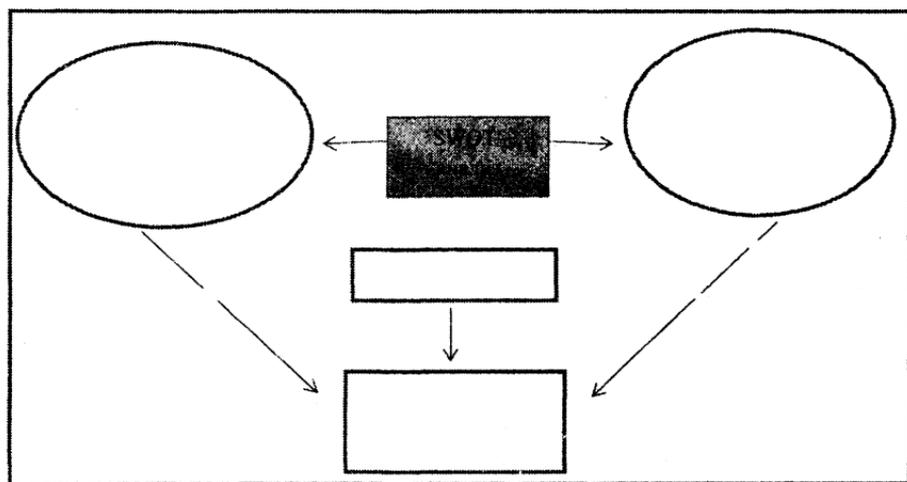


Рисунок 1 — Концептуальная схема разработки стратегии интернационализации малых компаний
Примечание — Источник: Собственная разработка на основе [10].

Таким образом, на этапе постановки *долгосрочной цели*, предприниматель, компания которого доказала свою конкурентоспособность на внутреннем рынке, может руководствоваться следующим: 1) выйти на новые рынки с существующим набором продуктов и услуг, что будет способствовать усилению позиций как на внутреннем, так и внешнем рынках; 2) получить доступ к факторам производства, высококвалифицированным специалистам, технологиям и научным разработкам, что приведет к улучшению основных конкурентоспособных характеристик продуктов/ услуг;

3) управлять корпоративными рисками; 4) обеспечить обмен знаниями и информацией. Среди прочих целей рассматривают: 5) возможность сравнить себя с лидером отрасли, 6) повышение узнаваемости за рубежом, 7) привлечение зарубежных партнеров в свой регион (открытие представительств, производств и др.) [2, с. 89].

В своих работах по исследованию *внешних условий деятельности* компаний Г. Ип предлагает руководителю оценить такие факторы, как 1) конъюнктуру рынка (наличие ограниченного спроса на внутреннем рынке; 2) зарубежных клиентов с однородными, схожими потребностями; 3) региональных или глобально интегрированных товаропроводящих сетей; деятельность конкурентов), а также 4) особенности государственной экономической политики принимающей страны (благоприятные условия торговли, наличие совместимых технических стандартов или общих правил регулирования налоговой, таможенной и законодательной политики, государственные субсидии или программы поддержки экспорта). Кроме того, ученый выделяет 5) фактор вероятностной экономии от эффекта масштаба, 6) выгодного использования сторонних организаций для выполнения набора операций и 7) страновых различий в части производственной себестоимости, имеющихся навыков и знаний) [11].

Принимая во внимание вышесказанное, в оценке целевых рынков одной из наиболее вероятной кажется ситуация, когда успешно конкурирующий на внутреннем рынке малый бизнес постепенно выходит на рынки промышленно-развитых стран с достаточно либеральными условиями торговли или стран с минимальной «психологической дистанцией», а на заключительном этапе реализации стратегии рынком сбыта становится менее развитый и непредсказуемый регион. «Каскадная стратегия» (или стадийная модель) применяется, если продукция фирмы характеризуется длинным жизненным циклом, а уровень инноваций и темпы роста отрасли в странах-импортерах являются низкими [9]. Однако к такому сценарию не относится государственное лоббирование интересов компаний, основанное на стратегическом политическом взаимодействии, а также поведение МСП, продукция которых обладает коротким жизненным циклом и для отрасли характерны быстрое внедрение инноваций, что и объясняет одновременный выход предприятия на несколько рынков, географически и «психологически» отдаленных от страны базирования. Подобная стратегия получила название в экономической литературе «мультинациональной» («стратегия разбрызгивания») [9].

Не менее важным при выборе стратегии интернационализации является *внутренняя среда организации*. С. Кавусгил и Дж. Невин классифицировали

внутрифирменные факторы, способствующие экспортной деятельности, и выделили четыре категории: конкурентные преимущества МСП, стремление предпринимателя реализовать поставленные цели, ожидания предпринимателя в отношении влияния интернационализации на цель и организация экспортного маркетинга [6].

Так, конкурентные преимущества предприятия связаны с особенностями продукции, позицией компании на рынке, наличием ресурсов, владением технологиями и ноу-хау. Данные факторы играют первостепенную роль на этапе подготовки компании к интернационализации, мотивируя ее руководство. Другим фактором является размах стремлений руководства по реализации долгосрочной цели, так как ученые полагают, что именно отношение предпринимателя к идее интернационализации бизнеса предопределяет развитие экспортной деятельности компании. Ожидания предпринимателя о влиянии экспорта на цель отражают знание, квалификацию и его представление о возможных рисках и прибыльности процесса. Кроме того, на ожидания также оказывают воздействие внешние факторы, такие как непредвиденные заказы от иностранных потребителей и колебания обменных курсов валют. Уровень организации проводимого экспортного маркетинга определяет готовность и способность руководства обеспечивать необходимыми ресурсами и кадрами деятельность, связанную с процессом интернационализации.

По результатам исследований ряда ученых и организаций, большинство малых компаний не интегрированы в мировой рынок, что, прежде всего, связано с *внутренними барьерами* интернационализации. Например, Л. Леонидоу различает следующие категории барьеров: информационные, функциональные и маркетинговые. *Информационные барьеры* возникают, если ввиду искажения информации менеджмент не в состоянии правильно определить потребности зарубежного рынка, выбрать целевой рынок для развития перспективных направлений деятельности и установить долгосрочные связи с иностранными потребителями в связи с особенностями деловой практики стран и языковыми/культурными барьерами. Данные барьеры считаются существенными как для предприятий - экспортеров, так и предприятий, не осуществляющих экспортную деятельность. К *функциональным барьерам* относится неэффективная внутрифирменная организация деятельности, влияющая на политику управления кадрами, производственные процессы и финансовые ресурсы: например, недостаток времени у руководства для корректного управления процессом интернационализации, отсутствие квалифицированного персонала, нехватка оборотного капитала для финансирования операций. *Маркетинговые барьеры*

связаны непосредственно с продукцией, ценообразованием, каналами сбыта, логистикой и рекламными мероприятиями за рубежом. Согласно исследованиям ученого, последние барьеры многие МСП считают основным препятствием на пути интернационализации. Так, предприятия вынуждены разрабатывать новую продукцию или изменять существующую, чтобы удовлетворить предпочтения потребителей зарубежного рынка, что значительно уменьшит экономию от эффекта масштаба при расширении деятельности на внешние рынки [7].

Ключевым аспектом в оценке и формулировании стратегии интернационализации является определение *способа выхода предприятия на внешние рынки или формы интернационализации*. В зависимости от стратегической значимости, степени контроля, величины финансовых и других обязательств, все формы можно классифицировать следующим образом, представленном на рисунке 2.

Стратегическая значимость стратегии интернационализации для предприятия

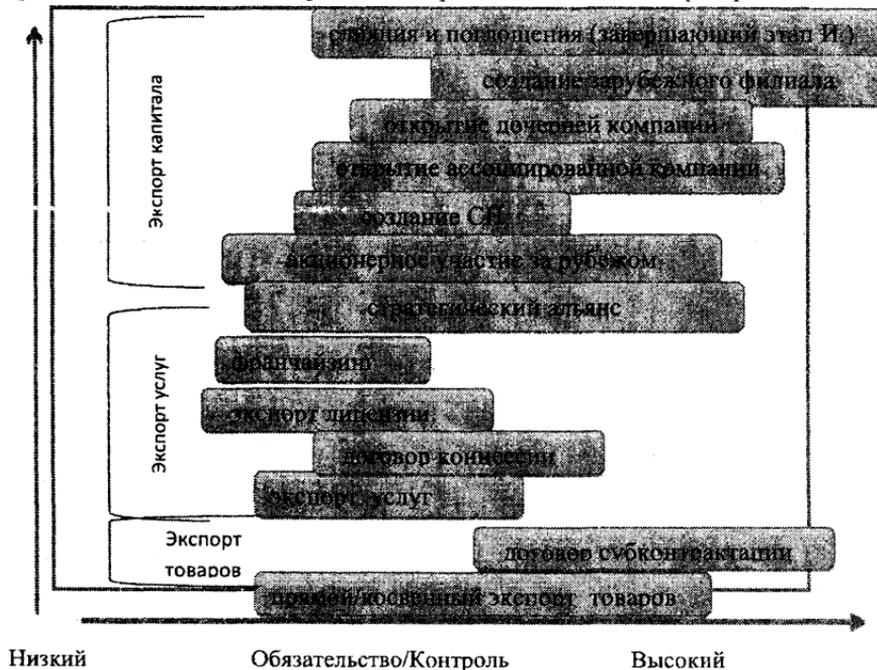


Рисунок 2 — Формы интернационализации МСП в зависимости от степени контроля, обязательств, стратегической значимости

Примечание — Источник: Собственная разработка на основе [9].

Некоторые из указанных способов являются более подходящими для малого бизнеса (например, экспорт, лицензирование), а другие, которые предусматривают высокие финансовые риски и обязательства (например, ПИИ), не рассматриваются в качестве вероятностной стратегии. Количество доступных для предприятия способов проникновения на внешний рынок обуславливают объемы располагаемых ресурсов. Однако учитывая недостаток капитала и трудности с финансированием у малого бизнеса, формы интернационализации, при которых необходимо жесткое управление и высокая степень контроля, которые головная компания осуществляет над своими зарубежными операциями, не используются руководителями малых компаний.

Основными формами интернационализации являются косвенный (посредством дистрибьюторского и агентского соглашений) и прямой экспорт, в качестве альтернативных форм интернационализации, которые не отличаются высокой стоимостью капиталовложений для малого бизнеса, можно рассматривать стратегические альянсы, заключение договоров концессии или лицензионных соглашений, а также франчайзинг (если малый бизнес владеет хорошо зарекомендовавшей себя маркой). Согласно эмпирическим данным, малая компаний традиционных отраслей используют простейшие формы интернационализации, такие как экспорт, в том числе через агентов и дистрибьюторов, в то время как «международные новые предприятия», с большей вероятностью, склонны прибегать к лицензированию и созданию стратегических альянсов.

Методика принятия решения о стратегии интернационализации имеет следующие направления: выявление целевых рынков или групп; формулирование экономических целей исходя из особенностей рынка; определение комплекса мер (способа выхода на рынок) по достижению целей; составление плана графика; оценка затрат (финансы, человеческие ресурсы и др.), составление списка потенциальных партнеров; поиск источников финансирования (гранты, программы поддержки, кредиты и др.).

Таким образом, в статье предлагается концептуальная схема определения стратегии интернационализации малого бизнеса, согласно которой выбор рынка и оценка направлений международной деятельности происходит с учетом генеральной цели и исходя из факторов конкурентного внутреннего и внешнего рынков, а также наличия ресурсов, потенциала, внутренней среды малой компании. Стадийная интеграция малого бизнеса в мировое хозяйство предполагает простейшие стратегии интернационализации (экспорт), а также традиционные формы внешнеэкономического взаимодействия (внешняя торговля); малый бизнес как образной модели ориентированы на

прогрессивные стратегии (лицензирование и создание стратегических альянсов) и инновационные виды и формы ВЭД (производственно-технологическое, научно-техническое и инвестиционное сотрудничество).

Вместе с тем, следует заметить, что в настоящее время сложная финансовая ситуация, частота банкротств, узкая ориентация деловой активности и невысокая конкурентоспособность многих белорусских малых компаний на внешних рынках делают ряд стратегий малодоступными. Поэтому представляется целесообразным в дальнейшем определить направления развития процессов интернационализации белорусских малых предприятий в условиях транзитивного периода.

Список литературы

1. Беларусь и мировые экономические процессы: сб. науч. ст. вып.5 / редкол.: А.В. Данильченко (отв. ред.) [и др.]. — Минск: БГУ, 2009. — 167 с.
2. Калинин, Д.С. Формирование стратегии интернационализации машиностроительных предприятий Республики Беларусь: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 / Д. С. Калинин. — Минск, 2008. — 178 л.
3. Крылов, О. М. Международные стратегии выхода на зарубежные рынки: типы и уровни / О. М. Крылов // Вестник экономической интеграции. — 2012. — №2. — С. 190–196.
4. Abell, D. Defining the business: The starting point of strategic planning / D. Abell. — New Jersey: Prentice-Hall, 1980. — 288 p.
5. Belderbos, R.A. Local content rules and vertical market structure / R.A. Belderbos, L.E. Sleuwaegen // European Journal of Political Economy. — 1997. — Vol.13. — P. 101—119.
6. Cavusgil, S.T. On the internationalization process of firms / S.T. Cavusgil // European Research. — 1990. — Vol. 8. — P. 273—281.
7. Leonidou, L.C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development / L.C. Leonidou // Journal of Small Business Management. — 2004. — Vol. 42, № 3. — P. 279—302.
8. Markides, C.C. In search of strategy / C.C. Markides // Sloan Management Review. — 1999. — Vol. 40, № 6. — P. 6—12.
9. Onkelinx, J. Internationalization of SMEs / J. Onkelinx, L. Sleuwaegen // Flanders DC [Electronic resource]. — 2008. — Mode of access: <http://www.flandersdc.be/sites/default/files/Flanders%20DC%20Study%20-%20Internationalization%20of%20SMEs.pdf>. — Date of access: 10.12.2013.
10. Verweire, K. Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation / K. Verweire, L. Van den Berghe. — London: Sage, 2004. — 134 p.
11. Yip, G.S. Total Global Strategy / G.S. Yip. — New Jersey: Prentice Hall, 2003. — 320 p.