

2. О таможенном тарифе: Закон Республики Беларусь, 3 февр. 1993 г. № 2151-ХП; в ред. Закона Республики Беларусь от 03.08.2004 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2004. № 123. 2/1057.

3. О государственном регулировании внешнеторговой деятельности: Закон Республики Беларусь, 25 нояб. 2004 г. № 347-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2004. № 193. 2/1096.

4. О мерах по защите экономических интересов Республики Беларусь при осуществлении внешней торговли товарами: Закон Респ. Беларусь, 25 нояб. 2004 г. № 346-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2004. № 193. 2/1095.

5. Об утверждении ставок ввозных таможенных пошлин: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 июня 2002 г. № 865 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2002. № 77. 5/10713.

6. О товарной номенклатуре, применяемой при осуществлении внешнеэкономической деятельности: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 17 июня 2002 г. № 791 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2002. № 71. 5/10638.

7. Рыбалкин, В. Е. Международные экономические отношения: учебник для вузов / В. Е. Рыбалкин, Ю. А. Щербанин, Л. В. Балдин; под ред. проф. В. Е. Рыбалкина. 5-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 605 с.

8. Все о тарифном регулировании в Республике Беларусь: метод. пособие / авт.-сост. С. Н. Жук. Минск: Белтаможсервис, 2004. 84 с.

9. Baldwin, R. Regulatory protectionism, Developing Nations and a Two-Tier World Trade System / R. Baldwin // CEPR Discussion paper. 2000. № 2574.

10. Busse, M. Tariffs, Transport Cost and the WTO Doha Round: The Case of Developing Countries / M. Busse // The Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy. № 4. P. 15-31.

11. Eisenmann, A. S. Reciprocity and the political economy of harmonization and mutual recognition of regulatory measures / A. S. Eisenmann, T. Verdier // CEPR Discussion paper. 2002. № 3147.

**Д. С. Калинин**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ**

В связи с растущей глобализацией мировой экономики деятельность все большего количества предприятий невольно начинает приобретать международную направленность. Проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и, чтобы осуществлять производство на расширяющейся основе, предприятия должны все глубже внедряться в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Интернационализация производства и капитала стала сегодня не только непосредственным условием функционирования и развития предприятий в современных условиях, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития любой экономической системы хозяйства.

Вопросы, касающиеся международного развития предприятий и интернационализации их деловой экономической активности, нашли свое отражение в исследованиях таких авторитетных западных специалистов, как Р. Вернон [2], М. Портер [8], К. Тьюгендхэт [9], Ж. Йохансон [11] и Ж. Е. Вальне [11]. Отдельные аспекты интернационализации хозяйственной деятельности предприятий и экономики Беларуси в целом отражались в работах таких отечественных экономистов, как И. В. Новикова [6], А. В. Данильченко [3; 7], Л. М. Петровская [7] и др. Данные исследования способствовали целям наиболее полного теоретического осмысления международной деятельности предприятий. Вместе с тем все еще остается большое количество нерешенных вопросов в аспекте международного развития компаний в условиях нарастающих процессов глобализации мировой экономики.

В XXI в. признаны совершенно обделенными вниманием вопросы интернационализации предприятий развивающихся стран и стран с переходной экономикой, к числу которых относится Республика Беларусь. В то же время на предприятия из этих стран также повлияла глобализация рынков, заставляя фирмы действовать и мыслить более глобально. В этой связи особую актуальность приобретают исследования интернационализации их хозяйственной деятельности, а одним из основных факторов успеха предприятий становится выбор наиболее эффективной международной стратегии. Целью данной статьи является внесение ясности в процесс формирования стратегии проникновения белорусских компаний на зарубежные рынки.

Развитие интернационализации хозяйственной деятельности отечественных предприятий нельзя рассматривать как автоматический процесс усиления вовлеченности фирмы в международную деятельность. Планирование вступления на зарубежный рынок должно охватывать проблематику, включающую следующие вопросы: какие рынки, с какой скоростью, в какое время и с помощью каких форм заграничной активности нужно обрабатывать. Это означает, что принимаемые решения взаимосвязаны и, например, решения относительно рынка, который нужно осваивать, и формы выхода на него разрывать нельзя. Поэтому, говоря о процессе интернационализации фирм, на наш взгляд, необходимо последовательно рассматривать его в двух плоскостях. Во-первых, фирма, принимающая решение об интернационализации, должна выбрать конкретный зарубежный рынок. И лишь затем определиться с функциональными и институциональными формами выхода на него.

В экономической науке, рассматривающей вопросы интернационализации бизнеса и превращения национальных фирм в транснациональные компании, существует несколько основных моделей, описывающих эти процессы и, в частности, выбор фирмами целевых зарубежных рынков. Наиболее известной и широко применяемой теоретической моделью в области международного бизнеса является Уппсальская модель интернационализации фирмы [11]. В соответствии с этой моделью компании начинают

свою деятельность за рубежом на рынках, расположенных достаточно близко, и лишь постепенно проникают на более отдаленные. Другими словами, с точки зрения географии фирмы постепенно выходят на новые зарубежные рынки, находящиеся физически на все более далеком расстоянии. Вместе с тем в модели отмечается, что, помимо географической, существует и психологическая дистанция, предполагающая учет таких факторов, как языковые, культурные и политические различия, которые препятствуют обмену информацией между фирмой и рынком [11]. Таким образом, фирмы начинают интернационализацию, проникая на те рынки, которые им легче всего понять и освоить. На таких рынках, видя перспективу для своей деятельности, они ощущают минимум неопределенности и трудностей.

Однако с середины 90-х гг. Уппсальская модель интернационализации фирмы стала подвергаться критике за несоответствие некоторых основополагающих идей и взглядов, современной практике ведения международного бизнеса. В основе новых рассуждений лежит положение о том, что современная мировая экономическая система за последние 10–15 лет подверглась коренным изменениям, что напрямую отразилось на экономическом поведении международных компаний, а следовательно, на содержании теорий, моделей и стратегий интернационализации предприятий. Подтверждая свои мысли, многие современные исследователи приводят доводы о том, что процесс интернационализации все большего числа недавно созданных компаний в определенных секторах экономики становится более разнообразным и не во всех отношениях соответствует традиционной модели интернационализации [14]. Исследования ряда специалистов показывают, что с середины 90-х гг. международно-ориентированные компании все чаще склонны к «перепрыгиванию» некоторых этапов в своем международном развитии, выходя на более отдаленные с точки зрения психологической дистанции рынки на раннем этапе [12].

Этими учеными отмечается, что процесс интернационализации многих компаний в общем стал протекать намного быстрее. Факторами, ведущими к большему ускорению интернационализации, являются: новые рыночные условия; возросшая специализация, нуждающаяся в больших рынках и быстром распространении инноваций; технологическое развитие в области производства, транспортировки и коммуникаций; большая мобильность персонала и возросшие знания об иностранных культурах и рынках [1]. Таким образом, становится ясным, что в современных условиях все большее число компаний в своем международном развитии прибегают к практике ускоренной интернационализации. Так, наиболее распространенной целью для учреждения самых первых сбытовых подразделений многих европейских фирм сегодня являются наиболее емкие и развитые рынки Германии и США, а не рынки соседних стран, как это было раньше [12]. Кроме того, ускорение процесса интернационализации объясняется приверженностью некоторых фирм к высокоинтернационализированным отраслям. В этих случа-

ях конкурентная борьба в качестве принципиального фактора, поясняющего процесс интернационализации фирмы, имеет значение более важное, чем психологическая дистанция.

Если практика ведения внешнеэкономической деятельности может быть передана из одной страны в другую, фирмы с обширным внешнеэкономическим опытом могут воспринимать психологическую дистанцию до новой страны как более короткую, чем фирмы с маленьким опытом [14]. Кроме того, деловой мир стал гораздо более однороден, что, в свою очередь, повлияло на уменьшение психологической дистанции между различными, даже географически значительно удаленными странами. Современные компании, недавно начавшие свою деятельность, стремятся и, что более важно, способны проникать напрямую на географически отдаленные крупные рынки, так как некоторые из них в культурном и деловом аспекте настолько же близки к стране базирования, как и соседние страны. Более того, сегодня фирмы имеют возможность более быстрого и легкого доступа к специфическим знаниям об организации и ведении бизнеса за рубежом. Этому способствует, например, еще и существование международных консалтинговых фирм, указывающих пути снижения уровня неопределенности при проникновении на различные зарубежные рынки [10].

Тем не менее следует отметить тот факт, что положения подавляющего большинства современных исследований были разработаны на основе международной деятельности компаний стран развитой рыночной экономики и мало отражают особенности переходных экономик и международно-ориентированных предприятий, в них базирующихся. Именно по этой причине их применение для построения стратегий международного развития белорусских предприятий представляется нам весьма ограниченным.

Все вышеизложенные доводы ряда современных ученых по вопросу снижения психологической дистанции между различными странами мира и гомогенизации культурных, политических, правовых и экономических аспектов деятельности предприятий справедливы, на наш взгляд, лишь для стран с развитой рыночной экономикой. Между этими странами действительно происходят указанные процессы, однако они в большей мере замыкаются на них же, редко и незначительно воздействуя на страны, слабо включенные в орбиту глобализации и либерализации мирового хозяйства. Беларусь по ряду объективных причин и характерных особенностей ее экономической системы хоть и становится ближе к процессам либерализации хозяйственной жизни, происходящей в мировой экономической системе, но, по-прежнему, в большинстве своем, далека от них.

В связи с этим можно с определенной долей уверенности утверждать, что при выборе целевых рынков сбыта своей продукции белорусские компании должны, по-прежнему, учитывать наличие такого фактора, как психологическая дистанция между зарубежными странами и страной ее базирования. Так, например, подавляющее большинство белорусских предпри-

ятей по ряду объективных причин расценивают рынки географически отдаленных регионов Российской Федерации или Казахстана как значительно более близкие, чем рынок соседней Польши. В этом контексте следует отметить, что отечественные предприятия, включающиеся в процесс интернационализации, должны начинать его как можно ближе (не только и не столько с точки зрения географической приближенности, но и по схожести всех характеристик деловой среды) к своей стране. И лишь с увеличением коммерческого опыта и, следовательно, лучшим пониманием зарубежных рынков компании должны организовывать внешнеэкономическую деятельность в странах, мало или абсолютно отличных от их собственной [3].

Тем не менее нельзя вовсе не учитывать современных тенденций, как в практике ведения международного бизнеса западными компаниями, так и в теоретических моделях развития интернационализации хозяйственной деятельности фирмы. Используя постепенное проникновение западных течений науки и практики ведения международного бизнеса, планомерно подстраивая их к условиям и особенностям экономической системы Беларуси и отечественных компаний, последние должны все более динамично завоевывать мировое экономическое пространство. Компаниям необходимо не просто заниматься поиском новых рынков сбыта продукции за пределами страны, а постепенно организовывать свою деятельность во всех регионах мира, где производимая продукция конкурентоспособна и востребована. Таким образом, белорусские предприятия должны пройти путь от фирм, ориентированных на локальные рынки, к глобальным компаниям. С этой целью с самого начала своей международной деятельности белорусские предприятия должны вырабатывать глобальное видение и рассматривать весь мировой рынок, включая и самые конкурентно-насыщенные зарубежные рынки (США и ЕС), как поле своей деятельности.

После того как фирма определилась с целевыми рынками за рубежом, перед ней встает задача выбора наилучшего способа выхода на эти рынки. Вовлечение фирмы в деятельность на зарубежном рынке, как правило, происходит по схеме: отсутствие экспорта; экспорт через посредников; создание торговых представительств; организация производства за рубежом [4]. Для многих белорусских предприятий по причине ограниченности необходимых ресурсов степень интернационализации такова, что наиболее характерным является развертывание лишь экспортной активности. Создание же собственной товаропроводящей сети за рубежом в настоящее время для многих из них является проблематичным. Поэтому для большинства отечественных предприятий-экспортеров наиболее актуальным пока остается постепенное создание и развитие собственной товаропроводящей сети в различных странах, что должно способствовать наращиванию экспортных поставок [3]. В то же время глобализация экономики вызывает дальнейшую необходимость организованно-управленческой и технологической модернизации белорусской промышленности. В таких условиях речь идет о более

высокой степени интернационализации предпринимательства, связанной с гораздо более глубокой степенью его вовлеченности в зарубежные рынки.

Данный этап интернационализации предполагает поиск новых возможностей для международной деловой активности, использование новых технологий вхождения на зарубежные рынки и новых сфер вложения капитала за рубежом, преодоление старых стереотипов и границ в области внешнеэкономической деятельности. Интенсификация международной активности белорусских, прежде всего наиболее конкурентоспособных, предприятий должна быть связана с трансформацией нынешней торгово-посреднической схемы отношений в производственно-инвестиционную модель экономических связей.

Белорусские предприятия должны стать более международными по характеру своей деятельности. Они должны владеть и/или контролировать производство продукции в разных странах мира, располагая там свои филиалы, функционирующие в соответствии с глобальной стратегией материнской компании. Необходима переориентация международной деловой активности с экспорта товаров из страны базирования на производственную деятельность на подконтрольных заграничных производственных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках. Если на ранних стадиях данного процесса зарубежное производство должно иметь лишь эпизодический характер, то впоследствии оно должно стать значительным и даже определяющим фактором. Необходимость более динамичного развития транснациональной деятельности обусловлена стремлением многих крупных отечественных компаний выстоять в конкурентной борьбе в международном масштабе. Важным стимулом к расширению их заграничной производственной деятельности является также возрастание потребностей на крупнейших мировых рынках. Такая потребность усиливает их стремление к внешнеэкономической экспансии, желание расширить свои позиции на рынках других стран путем приближения к непосредственному потребителю с целью более полного учета его требований и спроса.

Возникновение и развитие соответствующих форм международной деятельности отечественных предприятий способно дать им большие преимущества в сфере международной торговли. Формирование на их базе ТНК позволит более успешно преодолевать многочисленные торговые барьеры. Взамен традиционного экспорта, который наталкивается на многочисленные таможенно-тарифные и административные препятствия, такие компании смогут использовать дочерние зарубежные компании в качестве своего внешнего плацдарма внутри таможенной территории других стран, беспрепятственно проникая на их внутренние рынки. Их основная задача – организовать дочерние производства в различных странах мира, чтобы они тиражировали белорусские технологии, а в стране базирования оставить производство самых новых моделей продукции, которые пока не освоили дочерние предприятия [5]. Данный подход должен стать основой

стратегии развития транснационализации предприятий белорусской промышленности.

В ходе развития международной деятельности белорусских ТНК должны возникнуть принципиально новые преимущества, вытекающие из различий экономических условий страны базирования и стран, где будут расположены их дочерние предприятия. Дополнительная прибыль белорусскими компаниями в этом случае может быть получена за счет различий: в обеспеченности и стоимости природных ресурсов; в квалификации рабочей силы и в уровне заработной платы; в проводимой амортизационной политике, и в частности в нормах амортизационных отчислений; в уровне налогообложения; стабильности валют и т. д. Причем необходимо учитывать различия в экономической ситуации отдельных стран, которые дадут возможность белорусским предприятиям маневрировать загрузкой производственных мощностей и приспособлять свои производственные программы к меняющимся условиям текущей конъюнктуры, к спросу на тот или иной товар на каждом конкретном рынке.

Для воплощения в реальность подобных планов главной формой интернационализации крупнейших промышленных предприятий Беларуси, таких как МТЗ, МАЗ, БелАЗ, Гомсельмаш, должны стать активные действия по созданию собственной производственной заграничной сети. Производственные заграничные филиалы и дочерние компании могут создаваться либо в виде сборочных предприятий, либо предприятий с полным производственным циклом. Однако в начале процесса закрепления на внешних рынках, учитывая проблему ограниченности ресурсных возможностей, предприятия должны предпочитать использование наименее рискованных форм, не требующих значительного переноса ресурсов на зарубежные рынки, и лишь затем переходить к более рискованным. Таким образом, для отечественных компаний предпочтительной является организация именно сборочных предприятий, осуществляющих сборку конечной продукции из поставляемых частей, узлов и деталей с предприятий основной компании и продажу их иностранным покупателям через местных посредников или напрямую. Сборочные предприятия должны создаваться в основном в отраслях, выпускающих продукцию массового производства, главным образом в автомобильной промышленности, производстве тракторов, электробытовых приборов, радиоаппаратуры, сельскохозяйственного оборудования. Заграничные сборочные предприятия должны стать эффективным средством для организации сбытовой сети и технического обслуживания машин и оборудования в принимающих странах. Тем самым они составят потенциальную базу для наращивания экспансии предприятий белорусской промышленности в целом. Их создание позволит не только продавать в целевой стране собираемые машины и оборудование, налаживать их техническое обслуживание, но и оперативно изучать потребности и особенности местных рынков в других видах машиностроительной продукции, предла-

гаемых товаропроизводителями страны базирования, устанавливать более тесные контакты с местными фирмами-импортерами и правительственными организациями и т. д.

Преимущество организации производственной деятельности за рубежом в форме создания в целевой стране сборочного предприятия, помимо упомянутых выше, заключается в том, что подобные действия по активизации зарубежных операций вызовут увеличение объемов сопутствующей торговли, т. е. произойдет прибавка к экспорту рассматриваемых компаний, связанных с внутрифирменными поставками услуг и технологий (нематериальные активы) из родительской фирмы в ее зарубежные филиалы. Кроме этого, увеличение экспорта произойдет и благодаря внутрифирменным поставкам оборудования и промежуточной продукции из материнской компании. Как известно, рентабельность готовой продукции колеблется в пределах 10–20 %, а запасных частей и комплектующих – 30–60 % [3]. Следовательно, реализовывать комплектующие гораздо выгоднее, чем продавать готовую продукцию.

Таким образом, идя по пути развития своей международной деятельности, белорусские компании, на наш взгляд, должны отдавать предпочтение осуществлению зарубежных производственных операций посредством организации сборочных предприятий на рынках целевых стран.

Следует отметить, что стратегия выхода фирмы на новый зарубежный рынок заключается не только в том, как на него проникнуть, но и в том, как наиболее эффективно использовать имеющиеся в распоряжении фирмы возможности и ресурсы. Поэтому выбор оптимальной организационно-правовой (институциональной) формы проникновения на зарубежный рынок является одним из наиболее значимых и сложных стратегических решений, принимаемых менеджерами белорусских международно-ориентированных компаний. Стратегия вступления на рынок, которую должно выбрать предприятие, включает в себя также скорость вступления на рынок, т. е. стратегический фактор времени. Правильно выбранная форма, время и скорость выхода на зарубежный рынок может позволить фирме получить или значительно увеличить ее конкурентное преимущество. В то же время неверно выбранная форма проникновения является очень сложной для замены, особенно в случаях, связанных с долгосрочными контрактами и большой ресурсной приверженностью целевому рынку. Следовательно, неверный выбор формы выхода на зарубежный рынок может привести к большим трудностям и потере всего бизнеса.

Фирмы, начинающие интернационализацию и международные компании, расширяющие свои позиции в зарубежных странах, сталкиваются с проблемой выбора наилучшего механизма проникновения. Этот выбор может, например, показать, что создание функционально дееспособного филиала на целевом зарубежном рынке займет больше времени и дефицитных ресурсов, чем налаживание сотрудничества с партнером, уже работающим



на данном рынке. Как правило, в экономической литературе выделяют несколько основных альтернативных организационно-правовых форм выхода за рубеж: экспортирование, простая межфирменная кооперация (часто рассматривается пример лицензирования), совместное предприятие и полностью принадлежащая дочерняя компания [13].

Рассматривая выбор оптимальных функциональных форм осуществления деловых операций на зарубежных рынках, мы остановились на организации сборочного производства, поэтому сейчас необходимо рассмотреть институциональную сторону этого решения. Вопрос состоит в том, должны ли белорусские предприятия при вступлении на зарубежный рынок остановить свой выбор, например, на сотрудничестве с другим предприятием в виде обычной (неакционерной) кооперации или организации совместного предприятия или же организовать собственный филиал за границей.

Структурообразующую основу белорусской экономики составляют крупные предприятия. Как правило, являясь монополистами или крупными рыночными игроками в Беларуси и некоторых других соседних странах, большинство из них в финансовом, экономическом и организационном отношении пока слабы на большинстве мировых рынков. По этой причине первоначально отечественным предприятиям, на наш взгляд, следует избегать капиталоемких операций (строительство новых заводов и поглощения местных фирм) и достаточно ограничено осуществлять чисто стратегическое инвестирование по завоеванию доли рынка. В пользу такого вывода свидетельствует то, что при небогатом международном опыте отечественные предприятия располагают меньшими знаниями о рисках, издержках и возможных доходах при интернационализации. Кроме того, их ограниченные ресурсы требуют короткого срока окупаемости инвестиций, и поэтому предприятиям необходимо работать в тесном контакте с местными фирмами. Они также могут участвовать в совместных проектах, если существуют надежные партнеры, а риски являются значительными. Начинать следует с инвестирования небольших средств, которые постепенно будут увеличиваться с развитием заграничного бизнеса. Поэтому основным направлением расширения рынка сбыта продукции белорусских предприятий в глобальном масштабе должны стать кооперационные соглашения производственного профиля.

Тем не менее идеальной стратегии и форм проникновения на рынок не существует, и при вхождении разных фирм на один и тот же рынок и/или одной фирмы на разные рынки могут использоваться различные методы. Таким образом, в условиях различных позиций на разных рынках одной и той же компании необходимо применять различные стратегии интернационализации. Так, по меркам ряда развивающихся стран и стран с пехотной экономикой «флагмань» белорусской промышленности являются достаточно крупными и ресурсообеспеченными. По этой причине компании на данных рынках могут ориентироваться на использование инвестиционных стратегий интернационализации с доминирующим положением в контроле над деятельностью зару-

бежной дочерней компании. По меркам же подавляющего большинства более развитых стран, например США и ПРС ЕС, даже крупнейшие белорусские компании в аспекте ресурсной обеспеченности и конкурентоспособности слабы, а значит при осуществлении своей деятельности на данных рынках должны использовать различные неакционерные формы кооперации с западными компаниями на подчиненных началах. Практика показывает, что национальные производители отдельных стран, не включенные в подобного рода структуры западных ТНК, испытывают серьезные и порой не преодолимые трудности при работе на соответствующих рынках. Для того чтобы создать конкурентные преимущества на высококонкурентных рынках и динамично развивать свою международную деятельность, компании порой вынуждены расположиться в уже существующих на данном рынке производственных сетях. Другими словами, проводя агрессивную инвестиционную политику в высокоразвитые отрасли в странах с относительно равными или менее развитыми отраслями, необходимо склоняться к гибким формам кооперации хозяйственной деятельности. Белорусские предприятия должны таким образом организовывать и реорганизовывать свои международные операции, чтобы обеспечить их целостность и добиться максимальной отдачи от имеющихся в их распоряжении материальных и нематериальных активов.

\* \* \*

Формирование стратегии проникновения белорусских предприятий предполагает решение трех стратегически важных вопросов: выбор зарубежных рынков сбыта; определение функций хозяйственной деятельности, выносимых за рубеж; выбор организационно-правовых форм организации перемещаемых на территорию зарубежных стран хозяйственных операций. При выборе зарубежных рынков сбыта белорусским компаниям необходимо учитывать фактор их географической и психологической близости к Беларуси, а следовательно, необходимо развивать географическое распространение своей хозяйственной деятельности постепенно, по мере возрастания опыта осуществления международных операций. Вместе с тем возможны варианты ускоренного проникновения на отдаленные в географическом плане рынки, в случае если они воспринимаются белорусскими предприятиями психологически достаточно близкими. По мере накопления отечественными компаниями все большего опыта международной деятельности фактор географической и психологической отдаленности постепенно будет оказывать все меньшее влияние на выбор зарубежных целевых рынков, что будет способствовать наращиванию темпов распространения присутствия белорусских компаний на отдаленные зарубежные рынки. В аспекте определения функциональных звеньев, выносимых на зарубежные рынки, представляется целесообразным углубление интернационализации предприятий белорусской промышленности посредством организации зарубежных сборочных производств. Причем выбор институциональных

форм организации последних должен осуществляться в зависимости от сравнительной величины белорусской компании на рынке целевой страны.

Совершенствование международной деятельности отечественных предприятий по такому принципу позволит не только расширить присутствие белорусских производителей на внешних рынках, но и значительно повысить эффективность осуществляемой ими внешнеэкономической деятельности.

## Литература

1. *Андерсон, С.* Инновационная интернационализация в новых фирмах (опыт Швеции) / С. Андерссон, И. Виктор // Проблемы теории и практики управления. 2004. № 1. С. 40–47.
2. *Вернон, Р.* Буря над многонациональными; пер. с англ. / Р. Вернон. М.: Прогресс, 1982.
3. *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.
4. *Калинин, Д. С.* Развитие транснационализации хозяйственной деятельности предприятий: международный опыт / Д. С. Калинин // Вестн. Могилевского гос. техн. ун-та. 2005. №1(8). С. 93–97.
5. *Кобяков, А. В.* Повышение конкурентоспособности национальной экономики / А. В. Кобяков // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. 2003. № 6. С. 3–8.
6. *Новикова, И. В.* Глобализация и рынок. Поиск стратегии экономического развития в XXI веке / И. В. Новикова. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001.
7. *Петровская, Л. М.* Экспортная активность белорусских промышленных предприятий / Л. М. Петровская, А. В. Данильченко // Финансы. Учет. Аудит. 2005. № 8 (139). С. 23–27.
8. *Портер, М.* Международная конкуренция; пер. с англ. / под ред. В. Д. Щетинина / М. Портер. М.: Междунар. отношения, 1993.
9. *Тьюгендхэт, К.* Международные монополии; пер. с англ. / К. Тьюгендхэт. М.: Прогресс, 1974.
10. *Холленсен, С.* Глобальный маркетинг; пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича / С. Холленсен. Минск: Новое знание, 2004.
11. *Johanson, J.* The Internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment / J. Johanson, J. Vahlne // Journal of International Business Studies. 1977. Vol. 8, № 1. P. 23–32.
12. *Norstrom, K. A.* The Internationalization Process of the Firm: Searching for new patterns and explanations / K. A. Norstrom. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1990.
13. *Osland, G. E.* Selecting international modes of entry and expansion / G. E. Osland, Taylor Ch.R., Sh. Zou // library.villanova [Electronic resource]. – 2001.– Mode of access: <http://library.villanova.edu/vbl/bweb/taylor101201.pdf> – Date of access: 16.03.2006
14. *Oviatt, B. O.* Toward a Theory of international new ventures / B. O. Oviatt, P. P. McDougall // Journal of International Business Studies. 2005. № 36. P. 29–41.