

УДК 658.8 JEL M16

DOI 10.26425/1816-4277-2021-12-78-84

Пруткой Андрей Сергеевич
студент, ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-2856-6113

e-mail: prutkoj@yandex.ru

Савин Алексей Викторович
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государ-
ственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-6434-1822

e-mail: savinguu@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКСПАНСИИ РОССИЙСКИХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье рассмотрены специфические особенности управления рисками интернационализации российских малых и средних предприятий, работающих в высокотехнологичном секторе экономики. Международная экспансия проанализирована на примере стран Вышеградской группы – Польши, Чехии, Словакии и Венгрии. Выполнен обзор методической базы внешнеэкономического риск-менеджмента, сформированной усилиями российских и зарубежных ученых. На основе применения сценарного моделирования и факторного анализа описаны возможные экспортные риски и выполнена их оценка. Раскрыта сущность выявленных рисков и ключевые причины их формирования. Предложены методы, мероприятия и возможные исполнители в рамках паспорта риск-стратегии для воздействия на выявленные риски. Сделаны выводы о результативности и эффективности предложенного инструментария для управления экспортными рисками.

Ключевые слова: малые и средние предприятия, экспорт, страны Вышеградской группы, риски, сценарное моделирование, паспорт стратегии риск-менеджмента, экспансия, экономика

Для цитирования: Пруткой А.С., Савин А.В. Управление рисками международной экспансии российских высокотехнологичных малых и средних предприятий // Вестник университета. 2021. № 12. С. 78–84.

RISK MANAGEMENT OF INTERNATIONAL EXPANSION OF RUSSIAN HIGH-TECH SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Abstract. The article discusses the specific features of the risk management of internationalization of Russian small and medium-sized companies operating in the high-tech sector of the economy. International expansion has been considered on the example of the countries of the Visegrad Group – Poland, Czech Republic, Slovakia and Hungary. A review of the methodological base of foreign economic risk management, formed by the efforts of Russian and foreign scientists, is carried out. Possible export risks have been described and assessed on the basis of scenario modelling and factor analysis. The essence of the identified risks and the key reasons for their formation are disclosed. Methods, measures and possible actors within the risk strategy's passport to affect the identified risks, are proposed. Conclusions about the effectiveness and performance of the proposed toolkit for export risk management, are made.

Keywords: small and medium-sized enterprises, export, Visegrad Group, risks, scenario modelling, risk management strategy passport, expansion, economics

For citation: Prutkoj A.S., Savin A.V. (2021) Risk management of international expansion of Russian high-tech small and medium-sized enterprises. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 78–84. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-12-78-84

Введение

Российские высокотехнологичные компании в поисках рынков сбыта своей продукции и услуг обращают внимание на зарубежные страны. В силу высокой платежеспособности, свободы торговли и географической приближенности наиболее интересными являются государства европейского континента. Если рынки Западной Европы являются высоко насыщенными и, соответственно, высококонкурентными, то Центральная Европа по этим показателям демонстрирует более приемлемые значения для экспортеров и позволяет

© Пруткой А.С., Савин А.В., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Prutkoj A.S., Savin A.V., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



надеяться на коммерческий успех. Для завоевания зарубежных рынков необходимо надлежащее управление рисками, которые могут носить совершенно иной характер, чем внутрироссийские риски и требовать иного инструментария для эффективного воздействия на них.

Страны Вышеградской группы (далее – СВГ) – Польша, Чехия, Словакия и Венгрия, как показало исследование, обладают сходными рисками для российских экспортеров, что позволило сформировать универсальные рекомендации по управлению ими.

Обзор литературы

Всеобъемлющее исследование вопросов управления рисками международного бизнеса представлено в работе [5]. Последовательно рассмотрена сущность таких рисков, инструментарий их анализа и оценки, а также предложены конкретные мероприятия по их снижению. В центре внимания автора политический, валютный и ценовой риск. Широко представлена практика рейтингования стран в зависимости от рискованности ведения бизнеса в них. В качестве универсального инструмента управления международными рисками предложено страхование.

Авторы статьи [1] провели сегментацию рисков международных операций и получили две группы. Первая – априорные риски, которые изначально известны компаниям-экспортерам на этапе подготовки к экспансии и на которые можно оказывать воздействие. Вторая – апостериорные риски, которые лежат в плоскости ведения операций на зарубежном рынке и проявляются уже после факта выхода на этот рынок. Опыт управления рисками второй группы вырабатывается путем накопления эмпирических знаний. Рекомендовано для снижения рисков обращаться к государственной поддержке.

В статье [8] исследователи выявили наиболее значимые риски для малых и средних предприятий (далее – МСП) в странах Вышеградской группы. Во всех четырех странах первое место по значимости занимают рыночные риски. Природа их возникновения связана с возможной потерей клиентов, сильной конкуренцией в сфере бизнеса, стагнацией рынка и ненадежностью поставщиков. На втором месте в Польше, Чехии и Словакии финансовые риски, в Венгрии они на третьем месте. Источником финансовых рисков является недостаточная прибыль компаний. Кадровые риски заняли второе место в Венгрии, третье в Чехии и Польше, четвертое в Словакии. Их возникновение обусловлено недостаточной квалификацией работников и возможным травматизмом. Экономические риски на третьем месте в Словакии, на четвертом в Польше и Чехии, на пятом в Венгрии. В целом наблюдается большое сходство полученных исследователями результатов изучения рисков МСП по всем четырем странам.

Автор работы [3] анализирует перспективы развития российского экспортного потенциала и делает вывод о возможной интенсификации внешнеэкономической деятельности с разной степенью успешности российскими компаниями-производителями в зависимости от отраслевой принадлежности. К потенциальным лидерам отнесены машиностроительная, химическая и металлургическая промышленности, отдельные сегменты которых могут быть классифицированы как высокотехнологичная индустрия. Для повышения эффективности экспортных операций предлагается диверсификация каналов продаж, ассортиментного портфеля, форм внешнеэкономического взаимодействия и географии выбора партнера.

По мнению коллектива исследователей [2], ключевыми проблемами, осложняющими деятельность на зарубежных рынках российских экспортеров, являются: необходимость защиты интеллектуальной собственности, выражающаяся в получении патента на изобретение, полезную модель или промышленный образец, а также свидетельство на товарный знак в странах, выбранных для экспансии, и, кроме того, важной составляющей успеха является своевременность составления и подачи разрешительных и сопроводительных документов, требуемых органами контроля.

Российский экспортный центр указывает на перспективы для российских компаний на рынках Польши и Чехии [7].

Теория и методы

Исследование базируется на международных стандартах по управлению рисками, использованы специальные методы – сценарное моделирование, факторный анализ и синтез. В дополнение применялся метод конкретизации, выраженный в подробном изучении вопросов управления рисками внешнеэкономической деятельности.

Анализ результатов

При выходе на зарубежные рынки у компаний, стремящихся к интернационализации, неизбежно возникают риски, часть из которых носит специфический характер и с которыми они не встречаются в своей повседневной деятельности. Для управления всей совокупностью внешнеэкономических рисков необходим их надлежащий анализ, оценка и выработка рекомендаций по управлению ими.

Каждое государство прошло свой уникальный путь развития, благодаря чему имеет отличные от других культурные особенности, образ мышления, ценностные ориентации и другие качества людей, в совокупности образующих менталитет [4]. При работе в странах Вышеградской группы, равно, как и в любых других зарубежных государствах, необходимо его учитывать и строить бизнес-процессы и организационную культуру в соответствии с принятыми большинством нормами, особенно если персонал набирается из местного населения. Если внутренняя политика компании будет идти вразрез с мнениями и представлениями сотрудников, то возникнут напряжения в коллективе, дестабилизирующие обстановку, что снизит эффективность работы остальных, а также увеличит текучесть кадров. Кроме того, важно принимать во внимание и менталитет участников внешней среды, а именно бизнес-партнеров, поставщиков, инвесторов, потребителей и других представителей контактной аудитории, так как каждый из них вносит свой вклад в успешную деятельность организации.

В любой из стран и в любой сфере деятельности имеется шанс столкнуться с мошенниками и, если не знать схемы их работы, то можно потерять денежные средства или товар на значительную сумму. Среди распространенных схем выделяются следующие виды мошенничества: заключение сделок от лица организаций-однодневок, изначально не планирующих оплачивать приобретенные товары и услуги, использование фальсифицированных денежных средств и ценных бумаг в качестве средств платежа, выдача мошенником себя за представителя власти или работника налоговой инспекции и завладение на этом основании денежными средствами в качестве штрафов или взяток, изготовление поддельных документов и др. Поэтому перед заключением договоров или при работе с новыми партнерами необходимо тщательно их изучить. Не помешает ознакомление с опытом других организаций, пострадавших от действий мошенников.

Различия в законах и налогообложении двух стран могут негативно сказаться на деятельности компании. Если не учитывать разницу в налогах, то будет недополучена прибыль. За уклонение от выплаты налогов во многих странах предусмотрены достаточно жесткие санкции. Искажение налоговой отчетности трактуется как попытка ухода от налогообложения. Следствием сокрытия доходов от налогов будет привлечение виновного лица к административной или уголовной ответственности. Дополнительно к этому, возможно наказание за неисполнение (ненадлежащее исполнение) обязанностей, возлагаемых на налогоплательщика.

Промышленные организации неразрывно связаны с внешней средой и другими компаниями, которые принадлежат к разнообразным отраслям и являются их клиентами, партнерами, поставщиками и др. Динамика в смежных отраслях влияет и на саму организацию, например повышение мировых цен на металл увеличит себестоимость компонентов основной продукции и основной поставщик, в свою очередь, увеличит цены, чтобы сохранить прибыль на прежнем уровне. Поэтому для минимизации убытков важно вести мониторинг не только своего рынка, но и других, с которыми имеется связь. Кроме того, можно увеличить собственную прибыль, если сосредоточить усилия на той отрасли, которая имеет положительную динамику на сегодня или в перспективе.

В условиях глобализации экономики некоторые организации выходят на международные рынки с целью увеличения прибыли и захвата новых долей рынка посредством продажи своей продукции иностранным потребителям. Для более оперативного управления и уменьшения расходов на производимую продукцию, компании открывают на территории другого государства филиалы и организуют локальные производства. Однако успех такой экспансии серьезно зависит от политического курса страны, на которую нацелена стратегия экспансии и политических отношений между государствами. Например, при политике импортозамещения, государство может ввести квоты на поставляемую продукцию или ограничить ввоз, а при неблагоприятной обстановке есть вероятность применения санкций, вплоть до эмбарго.

Изменение курса валют как положительно, так и отрицательно действует на выручку организации. На российском рынке присутствует большая доля импортных продуктов, цены на которые устанавливаются в

долларах и рост его курса негативно скажется на себестоимости большого числа товаров. С другой стороны, для организаций, нацеленных на зарубежный рынок, разница в курсе приведет к увеличению конкурентоспособности из-за более низкой цены.

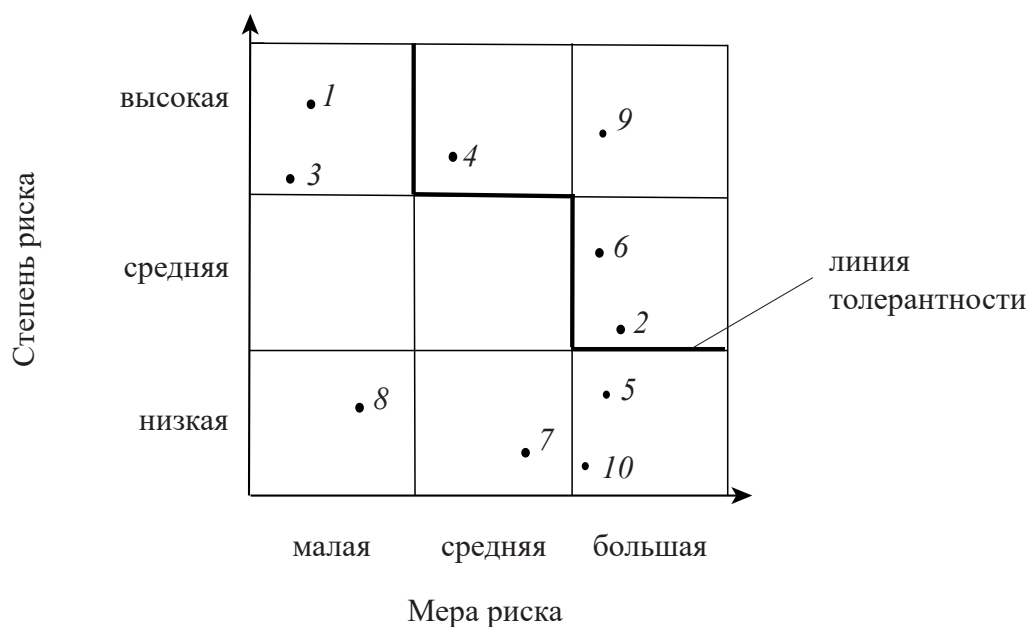
Изменение спроса происходит постоянно и зависит от множества факторов, влияющих на рынок, и пока этот спрос находится в пределах прогнозируемых рамок, организация получает прибыль в соответствии со своими планами. Если спрос повышается, то компания сосредотачивает усилия на производстве и продаже продукции с целью увеличения прибыли и захвата новой доли рынка. В случае снижения спроса необходимо сначала выяснить его причину. Если ей является цена, то стоит снизить цену и оптимизировать процессы для уменьшения затрат на производство. Если снижением спроса послужили неценовые факторы, нужно выяснить, что именно привело к такой ситуации и принимать меры, используя полученную информацию.

На дальние расстояния продукция может доставляться несколькими способами: по воздуху, воде, автотрассам и железным дорогам. Каждый из способов имеет свои особенности и сложности, поэтому логистам необходимо их учитывать для наиболее быстрой, дешевой и безопасной доставки товара. Проблемы с транспортом могут привести к срыву сроков, наложению штрафных санкций или вовсе к отказу от дальнейшего сотрудничества. В Европе хорошо развита транспортная сеть, но она также может стать временно недоступной из-за природных явлений, дорожно-транспортных происшествий, ремонтных работ и прочих причин.

Из-за политического курса США и ряда европейских стран, у населения Европы сформировались негативные предрассудки о России, ее жителях и производимой продукции. Это становится серьезным барьером для успешной работы на международном рынке, преодолеть который, зачастую, нелегко.

С течением времени технологии совершенствуются и могут менять вектор своего развития, что может негативно сказаться на деятельности консервативных и плохо подверженных изменениям организаций. Гибкие организации, в свою очередь, легко перестраиваются под веяния рынка и научно-технологического прогресса. Принципиально новые технологии не внедряются внезапно, им предшествуют годы разработок, после чего информация о многих из них появляется в открытом доступе с целью саморекламы и поиска инвестора. Другие же представляются публике в качестве анонса какой-либо новинки. Поэтому для понимания вектора развития отрасли, необходимо следить за известными новейшими разработками и конкурентами, их применяющими.

После идентификации рисков была выполнена их количественная оценка, полученные результаты нанесены на карту рисков, представленную на рисунке 1.



1 – различия в социокультурных особенностях между населением России и СВГ; 2 – мошенничество со стороны контрагентов; 3 – различия в законах и налогообложении; 4 – динамика изменений в смежных отраслях; 5 – санкции в отношении России; 6 – изменение курса валют; 7 – изменение спроса; 8 – проблемы с транспортной сетью; 9 – недоверие российским организациям; 10 – изменения в технологиях

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Карта рисков МСП-экспортера высокотехнологичной продукции

Как следует из карты, различия в социокультурных особенностях между населением России и СВГ, различия в законах и налогообложении, изменения технологий, проблемы с транспортной сетью и изменение спроса являются несущественными для организации рисками и ими можно пренебречь. Остальные же при реализации могут вызвать некоторые затруднения и проблемы в ведении деятельности, поэтому за ними необходимо наблюдать и, по возможности, минимизировать вероятность их наступления.

Чтобы оперативно и эффективно управлять рисками, создается паспорт стратегии риск-менеджмента – формализованный документ, содержащий характеристики одного или нескольких рисков и предлагаемые методы и мероприятия для управления им [6]. Существует множество вариантов составления паспорта и в данном исследовании в таблице 1 представлен общий паспорт для всех выявленных рисков. Он содержит четыре столбца. В первом записан сам риск. Во втором – метод, при помощи которого будет проводиться управление. В третьем столбце отображены мероприятия по управлению рисками. В четвертом – исполнители, ответственные за управление. Определение сроков мероприятий вызывает затруднения, так как в рамках одного риска их может быть несколько. Кроме того, некоторые мероприятия проводятся в качестве превентивных мер, и их необходимо реализовать до наступления рискованного события, другие же реализуются после, причем некоторые из них могут продолжаться как определенный промежуток времени, так и в течение всего цикла жизни предприятия. В связи с вышеуказанным постановка сроков для мероприятий нецелесообразна.

Таблица 1

Паспорт стратегии риск-менеджмента МСП-экспортера высокотехнологичной продукции

Наименование риска	Метод управления	Мероприятия	Исполнители (со стороны организации-экспортера)
Различия в социокультурных особенностях между населением России и СВГ	Принятие риска	Исследование различий в менталитете Мониторинг тенденций поведения конечных зарубежных потребителей. Доработка продукции под конечных потребителей из СВГ	Маркетологи Отдел продаж
Мошенничество со стороны контрагентов	Превентивные меры	Изучение существующих мошеннических схем. Изучение опыта других организаций Информирование сотрудников об известных мошеннических схемах	Административный отдел Отдел продаж Отдел информационных технологий
Различия в законах и налогообложении	Превентивные меры	Изучение законодательства и системы налогообложения страны	Бухгалтерия Юристы
Динамика изменений в смежных отраслях	Эксплуатация Диверсификация	Ведение деятельности, которая направлена на клиентов, входящих в разные отрасли Переориентация сил на одну отрасль Мониторинг рынка и его тенденций	Отдел продаж Административный отдел Маркетологи
Санкции в отношении России	Превентивные меры	Поиск других рынков сбыта Поиск перекупщиков/посредников	Отдел продаж Административный отдел
Изменение курса валют	Эксплуатация Хеджирование	Заключение долгосрочных контрактов Использование валютной корзины в расчетах с контрагентами Покупка и продажа ценных бумаг Размещение валютных депозитов в банках	Отдел продаж Финансовый отдел Юристы

Наименование риска	Метод управления	Мероприятия	Исполнители (со стороны организации-экспортера)
Изменение спроса	Эксплуатация Диверсификация	Ведение деятельности, которая направлена на клиентов, входящих в разные отрасли Переориентация сил на одну отрасль. Мониторинг рынка и его тенденций	Отдел продаж Административный отдел Маркетологи
Проблемы с транспортной сетью	Передача риска	Установление штрафов для транспортных компаний Проработка различных маршрутов поставки	Логисты Юристы
Недоверие российским организациям	Превентивные меры	Проведение активной рекламной кампании. Участие в международных специализированных выставках Предоставление продукции на пробный период Создание организации, аффилированной с экспортером через заключение долгосрочных контрактов	Маркетологи Отдел продаж Отдел исследований и разработок
Изменения в технологиях	Эксплуатация Превентивные меры	Непрерывный мониторинг тенденций технологических разработок Внедрение новых разработок в свою деятельность Использовать новые технологии для выхода на новый рынок	Отдел продаж Отдел исследований и разработок

Составлено авторами по материалам исследования

Выводы

1. В странах Вышеградской группы наблюдается общность бизнес-рисков для российских малых и средних предприятий – экспортеров высокотехнологичной продукции.
2. Наиболее значимыми рисками для российских малых и средних предприятий – экспортеров высокотехнологичной продукции выступают: недоверие к российским компаниям, изменение курса валют, мошенничество со стороны контрагентов, динамика изменений в смежных отраслях.
3. Экономические санкции в отношении России, имеющие последствия для экспортно-импортных операций, а также изменения в технологиях как факторы риска для отечественных экспортеров способны принести большой ущерб, но маловероятны.
4. Дифференциация в ведении бизнеса в России и СВГ проявляется в рисках различия социокультурных особенностях населения и отличиях в законодательстве, прежде всего, налоговом. Эти риски высоковероятны, но их последствия не столь существенны.
5. Риски, сопряженные с работой транспортной сетью, являются наименее значимыми из всех рассмотренных.
6. Для управления выявленными рисками предложены специальные методы и мероприятия с указанием исполнителей со стороны организации-экспортера. Данная информация оформлена в виде паспорта риск-стратегии.

Заключение

Таким образом, при надлежащем внимании к управлению рисками внешнеэкономической деятельности на рынках стран Вышеградской группы российские малые и средние предприятия – экспортеры высокотехнологичной продукции способны интернационализироваться и извлечь выгоду от зарубежных операций.

Библиографический список

1. Балакирев, В. В., Камчатова, Е. Ю. Риски при осуществлении экспортных поставок МСП // Путеводитель предпринимателя. – 2021. – Т. 14, № 2. – С. 140–149. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-2-140-149>
2. Балакирева, С. М., Дьяченко, О. Г., Балакирев, В. В. Актуальные проблемы российских предприятий при выходе на внешние рынки // Материалы научно-практической конференции Совета молодых ученых «Актуальные проблемы внешнеэкономической деятельности в Российской Федерации, Москва, 28 февраля, 2020 г. / под общ. ред. Л.А. Леваевой, Р.А. Колесниковой. – М.: Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития РФ, 2020. – С. 105–113.
3. Воронкова, О. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятий в современных условиях: риски vs возможности // Инновации и Инвестиции. – 2021. – № 1. – С. 40–43.
4. Губанов, Н. Н. Менталитет и его функционирование в обществе // Философия и общество. – 2006. – № 4 (44). – С. 125–141.
5. Дегтярева, О. И. Управление рисками в международном бизнесе: учебник. – 4-е изд. стер. – М.: Флинта, 2019. – 342 с.
6. Паспорт риска // Управление рисками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://upravlenie-riskami.ru/%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82-%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0/> (дата обращения: 01.09.2021).
7. Рекомендации по ведению экспортного бизнеса в кризисный период и ответы на часто задаваемые вопросы. V. Рыночная конъюнктура – перспективные ниши по странам // Российский Экспортный Центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.exportcenter.ru/operativnyi-shtab-rec/> (дата обращения: 01.09.2021).
8. Hudáková, M., Masár, M. The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries // Entrepreneurial Business and Economics Review. – 2018. – V. 6, No. 4. – Pp. 145–160. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>

References

1. Balakirev V. V., Kamchatova E. Yu. Risks in export deliveries of SMEs, *Putevoditel' predprinimatel'ya*, 2021, vol. 14, no. 2, pp. 140–149. (In Russian). <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2021-14-2-140-149>
2. Balakireva S. M., Dyachenko O. G., Balakirev V. V. Actual problems of Russian enterprises when entering foreign markets, *Proceedings of the Scientific and Practical Conference of the Council of Young Scientists "Actual problems of foreign economic activity in the Russian Federation"*, Moscow, February 28, 2020, Eds L.A. Levaeva, R.A. Kolesnikova, Moscow, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, 2020, pp. 105–113. (In Russian).
3. Voronkova O. N. Foreign economic activities of enterprises in modern conditions: risks vs opportunities, *Innovatsii i investitsii*, 2021, no. 1, pp. 40–43. (In Russian).
4. Gubanov N. N. Mentality and its functioning in society, *Philosophy and society*, 2006, no. 4 (44), pp. 125–141. (In Russian).
5. Degtyareva O. I. *Risk management in international business: textbook*, Moscow, Flinta, 2019, 342 p. (In Russian).
6. Risk Passport, *Upravlenie riskami*. Available at: <https://upravlenie-riskami.ru/%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82-%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0/> (accessed 01.09.2021).
7. Recommendations for conducting export business during the crisis period and answers to frequently asked questions. V. Market conditions – promising niches by country, *Russian Export Center*. Available at: <https://www.exportcenter.ru/operativnyi-shtab-rec/> (accessed 01.09.2021).
8. Hudáková M., Masár M. The assessment of key business risks for SMEs in Slovakia and their comparison with other EU countries, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2018, vol. 6, no. 4, pp. 145–160. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060408>