

А. Ю. Панибратов

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ
КОМПАНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ:
ОПЫТ КОМПАНИИ «ПОБЕДА/КНАУФ»**

В статье исследуется опыт деятельности многонациональной компании Кнауф на российском рынке. Изучая особенности стратегии совместного предприятия (СП) «Победа/Кнауф», автор делает вывод о том, что, помимо прямого инвестирования в рамках стратегии «вспаханного поля» (brownfield strategy), основа успеха компании на российском рынке заложена в использовании уникальной комбинации глобальной стратегии управления качеством и адаптированной к условиям местного рынка маркетинговой стратегии, опирающейся на сильную коммуникационную компоненту.

ВВЕДЕНИЕ

Изучение стратегий крупных многонациональных компаний (МНК) на российском рынке является одной из приоритетных задач менеджмента отечественных предприятий, играющих на одном с ними поле. Систематизация опыта управления МНК представляет собой также перспективное направление развития теории стратегического управления и конкурентоспособности применительно к международному бизнесу.

Целью настоящей статьи является изучение опыта вхождения многонациональной компании Кнауф на российский рынок на основе использования стратегии «вспаханного поля» и развития бизнеса в России, опираясь на стратегию управления качеством.

КНАУФ КАК МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

Как правило, под МНК понимается крупная компания, ведущая операции на международном рынке (как минимум, в двух странах) и располагающая производственной базой за границей. К МНК, использующим международный подход в поисках новых рынков и при размещении производства, часто применяют термин «транснациональная компания» (ТНК). В современной геополитической ситуации этот термин имеет в равной

мере экономический и политический характер, выявляя не только экономические основы роста компаний, но и политическую подоплеку их международной активности. С экономической точки зрения правильным, на наш взгляд, является выделение многонациональных компаний и глобальных компаний (ГК); считается, что ГК *интегрирует* всю хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах, а МНК допускает *большую независимость* при проведении операций [Bartlett, Ghoshal, 2000].

Исходя из приведенной классификации, Knauf можно отнести скорее к МНК, в связи с чем имеет смысл выявить те подходы к анализу МНК, при помощи которых может быть определена основа стратегического успеха компании в России.

Существуют несколько возможных подходов к анализу деятельности Knauf на российском рынке. Мы выделим лишь аспекты, способствующие пониманию построения стратегии компании.

В основе первого подхода лежит теория, согласно которой степень несовершенства рынка определяет поведенческие параметры (производство, управление) и стратегию МНК за рубежом [Humer, 1972]. Российскому рынку несовершенство присуще по определению, поскольку он относится к категории переходных (транзитивных) экономик [Peng, 2000]. В соответствии с этим Knauf как МНК, работающая на данном рынке, должна обладать определенным собственническим или монополистическим преимуществом для того, чтобы иметь возможность обеспечить себе временную экономическую ренту. Подобный подход позволяет рассматривать стратегию управления качеством компании как реализацию такого монополистического преимущества.

Другая теория — эклектическая парадигма — исходит из наличия двух основных видов несовершенства рынка — структурного и натурального; на действия фирмы по приросту добавленной стоимости оказывает влияние то, каким образом компания способна реализовать каждое из четырех преимуществ:

- 1) преимущества, связанные с собственностью на определенные активы;
- 2) преимущества, связанные с интернализацией рынка и позволяющие свести к минимуму величину транзакционных издержек;
- 3) территориальные преимущества;
- 4) конфигурация (определенное сочетание) трех указанных преимуществ [Dunning, 1993].

В современных условиях в основе конкурентного преимущества лежат в первую очередь нематериальные, или относительные, активы, такие как человеческий капитал, менеджмент, маркетинг, информация, финансовые возможности, технологические know-how, контроль качества, системы

«just-in-time», доступ к природным ресурсам, экономия масштаба, интернациональный опыт.

Основными собственническими преимуществами компании Knauf, определяющими ее конкурентоспособность в международном контексте, являются:

- ♦ ресурсы, опирающиеся на ее *активы*, включая права собственности (например, ее доля в российских компаниях, производящих строительные материалы) и нематериальные активы (в частности, управление качеством);
- ♦ преимущества, связанные с *наличием системы управления* уже существующей фирмой по сравнению с новичками (одно из наиболее успешных предприятий компании в России — «Победа/Knauf», созданное на базе кирпичного завода «Победа»;
- ♦ преимущества, связанные с управлением именно *многонациональной* компанией (использование опыта работы в странах Восточной Европы и третьего мира).

На основе владения компанией теми или иными видами активов формируются и основные стратегии ее проникновения на зарубежные рынки. В зависимости от того, насколько «ликвиден» тот или иной нематериальный актив (например, know-how), институциональная форма международного бизнеса может быть разной (рис. 1) [Beamish, Morrison, Rosenzweig, 1997].

Для компании Knauf наиболее значимыми относительными активами являются ее технологические разработки по производству стройматериалов, развитая система управления качеством, территориальная близость заводов к источникам природных ресурсов и интернациональный опыт. Очевидно, эти активы представляют собой нерыночные know-how, равно как и активы близкого к банкротству в начале 1990-х гг. завода «Победа». Исходя из приведенной на рис. 1 схемы, стратегия создания совместного предприятия в Санкт-Петербурге обоснована в числе прочего обладанием каждой из компаний-участников определенными нерыночными know-how.

Выбор стратегии вхождения на новый рынок обуславливается рядом факторов, среди которых можно выделить опыт, полученный на других зарубежных рынках, представления о целевом рынке, особенности бизнеса (прежде всего технологии), цели компании и ресурсы, находящиеся в ее распоряжении. На основе анализа этих и других факторов менеджмент МНК принимает первоначальное решение о способе проникновения на новый зарубежный рынок.

Несмотря на наличие определенного интернационального опыта, к началу 90-х гг. XX в. компания Knauf практически не имела опыта функцио-

		ФИРМА А	
		РЫНОЧНОЕ know-how	НЕРЫНОЧНОЕ know-how
ФИРМА В	РЫНОЧНОЕ know-how	Неопределенная	В лицензирует А
	НЕРЫНОЧНОЕ know-how	А лицензирует В	А создает СП с В

Рис. 1. Институциональные формы международного бизнеса

нирования на рынках стран с переходной экономикой. Поэтому стратегия ее вхождения на российский рынок сформировалась не только на основе собственного опыта международных операций, но и под воздействием ряда характерных особенностей России именно как транзитивной экономики.

Выбор стратегии для стран с переходной экономикой. Любая стратегия выхода на зарубежный рынок предполагает наличие комплексного плана, устанавливающего и приводящего в соответствие цели, ресурсы и политику компании, которые будут определять характер ее деятельности на рынке в течение ближайших трех–пяти лет. Это может оказаться непростым для такой нестабильной среды, как страны с переходной экономикой, поскольку взаимосвязь указанных параметров на рынках последних подвержена значительному влиянию со стороны многих достаточно специфических факторов [Панибратов, Реген, 2002].

Возможности развития бизнеса МНК в России и в других странах бывшего соцлагеря были обусловлены как отсутствием на рынках этого региона целого ряда товаров и услуг, «стандартно» потребляемых в развитых странах (неосвоенностью рынка), так и более низкой стоимостью факторов производства. Первая причина часто рассматривается в качестве преобладающего мотива для прямых инвестиций в Россию, что может быть обусловлено стремлением МНК в первую очередь осуществлять территориальную экспансию и лишь затем выстраивать ее экономические основы [Zhan, 1999, p. 40].

Освоение российского рынка рассматривалось также как возможность выйти на новый виток роста для МНК, достигших пределов роста на внутреннем рынке из-за его насыщения или интенсивной конкуренции.

Сразу после принятия решения о выходе на новый зарубежный рынок компания сталкивается с необходимостью определения времени начала операций в стране. *Компании-первопроходцы*, как правило, преодолевают значительные препятствия, создаваемые новой средой, рискуют при выборе партнера и вложениях в производство, что увеличивает их издержки,

в то время как *последователи* оказываются в менее жестких условиях, используя инвестиции предшественников в подготовку рынка и продвижение новых типов продуктов [Puffer, McCarthy, Zhuplev, 1998].

Вместе с тем преимущества фирм, первыми появляющихся на новых рынках, являются крайне важными с точки зрения их конкурентоспособности, которая определяется значительным числом внутренних и внешних относительно компании сил [Панибратов, 2002]. Бренд компании, первой вышедшей с определенным типом продукта или услуги на ранее не освоенный рынок, получает большую известность, а многие из потребителей, впервые приобретающих продукт, впоследствии демонстрируют крайне высокую приверженность именно к нему. Компания-первопроходец имеет лучший доступ к каналам распределения, занимает выгодные территориальные позиции с точки зрения производства, сбыта, рекламы. Более лояльное отношение местных поставщиков и властных структур основано на необходимости промежуточного потребления продукта, обладающего определенными характеристиками, но отсутствующего в ассортименте местных производителей. Кроме перечисленного, МНК, первой входящая на новый рынок, имеет возможность приобретения крупнейшей в стране фирмы в данной сфере, а также ее торговой марки и каналов сбыта, пока это не сделано другими международными компаниями.

Деятельность компании Knauf является иллюстрацией успешной реализации каждого из указанных преимуществ. Так, марке Knauf удалось вытеснить с рынка сухих строительных смесей ранее популярную марку Гургос. Сухие смеси Гургос одноименной финской компании экспортировались в Россию и пользовались огромным успехом как у подрядных организаций, так и у частных лиц. Прямое инвестирование Knauf в строительство завода по производству строительных материалов позволило производить смеси не худшего качества и продавать их по гораздо более привлекательной цене.

Менеджмент Knauf сохранил отношения с основными партнерами (поставщиками и потребителями) кирпичного завода «Победа» при создании совместного предприятия «Победа/Knauf» в Санкт-Петербурге. В начале своей деятельности в России, не имея хорошо узнаваемого бренда, СП воспользовалось именем завода «Победа» и его инфраструктурой, впоследствии закрепив в сознании участников строительного рынка марку Knauf и создав новую заводскую инфраструктуру. Кроме того, группа Knauf в лице своих российских компаний, которых на сегодняшний день насчитывается уже 15, установила лояльные отношения с Правительством РФ и местными администрациями.

Учитывая, что большинство бывших государственных предприятий в России в начале 1990-х гг. находилось в крайне сложной финансовой си-

туации, в случае приобретения уже действующей компании в рамках стратегии «вспаханного поля» расчетные затраты зарубежного инвестора на последующую организационную реструктуризацию и технологическую модернизацию превышали затраты на приобретение предприятия. Соответственно, многие западные компании стремились избежать реструктуризации существующих предприятий и избирали в качестве стратегии внедрения стратегию «невспаханного поля» (greenfield strategy), подразумевающую строительство производственных мощностей самостоятельно, с нуля и на новом месте. Это позволило им проводить собственную корпоративную стратегию без проблем, полученных в наследство от государственных предприятий.

В то же время для инвесторов, готовых нести затраты на реструктуризацию и модернизацию предприятия, особенно привлекательной является стратегия «вспаханного поля», открывающая более эффективный доступ к человеческому капиталу: знаниям и навыкам, контактам с формальными и неформальными группами и властными структурами [Meurer, 2001].

Опыт интернационализации бизнеса показывает, что все больше и больше компаний (в числе которых Knauf) склоняются к стратегии «вспаханного поля» в первую очередь потому, что это позволяет существенно сократить подготовительный период. Вместе с тем такая стратегия обеспечивает доступ к сбытовым каналам, части оборудования, квалифицированному персоналу и т. д. Кроме того, что крайне важно, стратегия «вспаханного поля» не изменяет структуры конкуренции в отрасли, поскольку количество игроков остается прежним, меняется лишь структура некоторых из них за счет смены собственников.

Специфика стратегии Knauf заключалась в последовательном комбинировании обеих стратегий, что, очевидно, было связано, с одной стороны, с задачей строительства кирпичного завода, структура которого и управление которым полностью соответствовали представлениям немецких инвесторов, а с другой стороны — с отсутствием детального знания рынка, связей с бизнес-средой и явным риском. Поэтому Knauf пошла по пути строительства нового предприятия на базе находящегося в совместной собственности завода.

Первым этапом этой стратегии стало создание в России совместных предприятий, что помогло компании быстрее преодолеть бюрократические препоны при оформлении прав на землю и получении разрешений на расширение производства, а также стать владельцем известной торговой марки и каналов сбыта. Второй этап начался с закрытия нескольких цехов завода, оставшиеся были полностью модернизированы, введены в строй новые производственные линии, полностью перестроена структура управления предприятием, внедрены новые, ранее не свойственные этому типу

предприятий функции (службы маркетинга и контроля качества), пересмотрена ценовая и дистрибутивная политика.

Создание совместного предприятия как форма прямого инвестирования. Любая компания ограничена в выборе зарубежных стратегий; стратегия Кнауф основана в числе прочего на строительстве производственных мощностей непосредственно на основных рынках сбыта, в частности в России. Это условие предполагает отказ от экспорта, который может использоваться только на первом, «разведывательном» этапе входа на рынок. В то же время экспорт не может стать основой стратегии Кнауф в связи с высокой стоимостью перевозки, обусловленной большими объемами продукции (кирпич, строительные смеси).

Наличие производственных мощностей или сбытовых подразделений Кнауф в большинстве стран мира делает бессмысленными лицензирование и франчайзинг, так как, продавая лицензию или франшизу на производство продукта, уже присутствующего на строительном рынке, компания только создавала бы себе конкурентов. Производство по контракту и субконтрактинг противоречат заявленной стратегии компании.

Учитывая эти ограничения, по мере интернационализации производственные компании все активнее прибегают к *прямым инвестициям*, предполагающим приобретение в целевой стране существующего предприятия (доли в нем) или создание новой компании с использованием определенной формы собственности. Как правило, в долгосрочном периоде МНК ориентируются на одну из двух основных стратегий, связанных с прямыми инвестициями: создание совместного предприятия, под которым понимают компанию, в деятельности и капитале которой участвуют два и более предприятия, находящихся в разных странах, или собственного *филиала* (производственного, торгового, маркетингового и т. п.).

Популярность создания СП как стратегии выхода на рынки стран Восточной Европы и России объясняется, как правило, рядом причин [Szymanski, 1998]. Наиболее характерные выглядят следующим образом:

- ◆ снижение неопределенности, связанной с деятельностью в стране, с другими правилами и закономерностями развития бизнеса;
- ◆ приобретение интеллектуального капитала (марочного и человеческого), а также капитала, связанного с технологиями, патентами, ноу-хау;
- ◆ адаптация продукта или придание ему «местного» имиджа, в том числе за счет приобретения или создания торговых марок;
- ◆ облегчение контактов с неформальными группами и властными структурами;
- ◆ разделение финансового бремени с партнером;
- ◆ использование производственных мощностей компании-партнера в рамках реализации стратегии «вспаханного поля».

Вместе с тем при создании СП зарубежная компания может столкнуться с рядом сложностей, связанных с проблемой разделения дохода, различным определением партнерами своих целей, культурными различиями, проблемой набора персонала и распределения ключевых позиций, участием в СП государства, контролем и принятием решений при равных долях участников и др.

Основа российской стратегии компании. Являясь МНК, продукция которой конкурирует с товарами местных производителей, компания Кнауф выстроила стратегию входа на зарубежные рынки, основанную на организации производственных мощностей в минимальном удалении от основных рынков сбыта. Основой международной стратегии компании можно назвать *производство высококачественных строительных материалов максимально близко к основным рынкам сбыта* [Реген, Панибратов, 2002].

Конкурентоспособность компании во многом определяется ее территориальной близостью к основным странам-потребителям. Дело в том, что компания позиционирует большинство своих продуктов как высококачественные материалы и ее ценовая стратегия закрепляет эту позицию. Как правило, цены на продукцию Кнауф всегда выше, чем на аналогичную продукцию местных компаний, особенно в бывших социалистических и развивающихся странах, а перевозки на большие расстояния увеличат их и приведут к проблемам со сбытом.

В качестве основных стратегий выхода на новые рынки компания использует создание совместных предприятий или дочерних фирм. Начиная иногда даже с небольшой доли собственности, Кнауф обычно увеличивает ее, доводя до 100% или близкого к этому показателя. Стремление к увеличению контроля над совместными предприятиями обусловлено достаточно жесткой позицией централизации и управления рисками.

Все вышеизложенное в полной мере относится и к российской стратегии компании. За последние пять лет Кнауф инвестировала более 250 млн евро в 15 российских предприятий, производящих строительные материалы, и считается сегодня второй среди немецких компаний по объему прямых инвестиций в России после компании Siemens. Первоначально Кнауф вложила средства в предприятия Москвы и Санкт-Петербурга, производящие строительные материалы («Тиги», «Победа»). Компания имеет также долю в уставном капитале предприятий, находящихся в Нижнем Новгороде, Челябинске, Перми, Новомосковске, Казани, Псебае и Астрахани.

Специфика российской стратегии Кнауф: деятельность «Победы/Кнауф». ЗАО «Победа/Кнауф» было создано в 1993 г. на базе кирпичного завода «Победа» в Колпино. За 10 лет своей истории завод «Победа» подвергался многократной реорганизации, связанной с перестройкой и открытием но-

вых производственных площадей, внедрением новых стандартов качества, со сменой руководства. Сегодня предприятие является закрытым акционерным обществом с иностранными инвестициями. Доля Knauf в предприятии с самого начала превышала 50%, а сегодня Knauf практически является его единственным собственником.

Предприятие работает на российском сырье, что делает его продукцию конкурентоспособной на рынке строительных материалов. Использование немецкого оборудования и жесткий контроль за выпускаемой продукцией сводят уровень дефектности продукции к минимуму.

На наш взгляд, одна из наиболее специфических характеристик стратегии Knauf в России заключается в своего рода слиянии двух стратегий — стратегии управления качеством и маркетинговой стратегии (в особенности ее коммуникационной составляющей).

Очевидно, что территориальная удаленность «Победы/Knauf» от Санкт-Петербурга (компания располагается в Колпино, который хотя формально и составляет часть Санкт-Петербурга, фактически является его пригородом) создает определенные неудобства для потребителей. В то же время основные конкуренты предприятия находятся в черте города и максимально приближены к районам новой застройки. В такой ситуации особую важность приобретает налаженная система сбыта продукции и доведения до клиентов необходимой информации.

Доступность продукции для потребителей обеспечивается через использование различных каналов продаж. Внешняя служба сбыта обеспечивает продажи строительным организациям и предприятиям. Разветвленная дилерская сеть (строительные базы) максимально приближает продукцию компании к районам частной застройки, расположенным в основном в Ленинградской области.

В контактах потребителей с компанией особую роль играет обеспечение бесперебойной телефонной и факсимильной связи клиентов с внутренней службой сбыта. Активно используются электронные средства связи потребителей с предприятием (собственный web-сервер, электронная почта). Акцент делается на оперативности предоставления и достоверности информации, учитываются также индивидуальные потребности клиентов, заносимые в базы данных компании.

Элементом стратегии компании является предоставление консультантами службы маркетинга «Победы/Knauf» оперативных и бесплатных телефонных консультаций пользователям продукции, прежде всего сотрудникам строительных организаций, работающих с материалами Knauf. Сотрудники служб сбыта предоставляют клиентам полный пакет технической документации на продукцию. Результаты опросов показали, что 94% потребителей продукции компании считают уровень квалификации персонала и обслу-

живания выше, чем у конкурентов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.

Департамент сбыта и маркетинга постоянно ведет учет пожеланий клиентов путем опросов и анкетирования на выставках, а также во время практических семинаров на объектах.

Результаты маркетинговых исследований, неоднократно проводимых компанией, показали, что более 75% опрошенных клиентов считают соотношение цены и качества ее продукции одним из самых оптимальных среди производителей кирпича, при этом заводская цена уже включает стоимость качественной упаковки, погрузки и сервисное обслуживание [Хамм и др., 2000].

Гибкая политика ценообразования позволяет стимулировать постоянных клиентов к установлению долгосрочных взаимовыгодных отношений. Клиентам, постоянно выполняющим обязательства по оплате продукции, предоставляются дополнительные скидки и более выгодные условия продажи, включая товарные кредиты.

Маркетинговая стратегия «Победы/Кнауф» основана на быстрой реакции на изменения спроса: система мониторинга рынка нового строительства позволяет прогнозировать потребности в материалах, включая новые виды продукции. Поэтому заказчики могут заранее планировать поставки в зависимости от графика строительства.

Кроме того, разработана система работы с клиентами, внесенными в специальный каталог. Каждый из них имеет свой номер, зарегистрированный в службе маркетинга. По мере освоения и выпуска новых продуктов, улучшения характеристик уже существующих измененные и новые информационные материалы рассылаются этим клиентам.

Одной из наиболее эффективных, по нашему мнению, может быть названа коммуникационная компонента маркетинговой стратегии компании, среди важнейших задач которой — поддержание высокого имиджа «Победы/Кнауф». О событиях, связанных с изменениями внутри компании, выпуске новых изделий, проведении благотворительных акций рассылаются пресс-релизы в редакции газет и журналов. Так, в 2000 г. информация о деятельности и продукции предприятия была опубликована в 180 газетах, журналах и других печатных изданиях. Кроме того, специалисты предприятия ежедневно общаются с потребителями, поставщиками, дилерами и другими внешними по отношению к организации лицами.

В ходе этих контактов происходит не только обследование постоянных и потенциальных клиентов (изучение степени удовлетворенности потребителей; планирование развития клиентской базы), но и анализ деятельности конкурентов (сбор информации о ценах на аналогичную продукцию; сравнительная оценка качественных характеристик; изучение методов ра-

боты конкурентов с клиентами (предоставление скидок, товарных кредитов, бонусов); определение перспективных конкурентных продуктов). Таким образом, важность коммуникационной составляющей маркетинга «Победы/Кнауф» заключается и в его прямом воздействии на остальные элементы комплекса маркетинга (marketing mix) компании.

Эффективностью маркетинговых решений определяется конкурентоспособность инвестиционной политики Кнауф. Кризис 1998 г. упрочил позиции продукции предприятия по сравнению с импортируемыми строительными материалами: компании удалось обойти такого крупного финского конкурента на российском рынке, как Гуррос Оу, позиции которого в начале 1990-х гг. значительно превосходили возможности Кнауф (сегодня Гуррос представлен в России только торговым представительством). В настоящее время конкуренцию Кнауф составляют практически только местные производители, однако уровень качества их продукции (определяемый в первую очередь используемым оборудованием) достаточно низок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ деятельности многонациональной компании Кнауф, оперирующей на российском рынке строительных материалов, позволяет сделать следующие выводы.

Для крупной зарубежной производственной компании источником долгосрочного конкурентного преимущества в России являются *прямые инвестиции*. Этот вывод подтверждается как конкретными эмпирическими данными (в частности, исследованием деятельности группы Кнауф), так и всей практикой бизнеса (в настоящее время индустрия строительных материалов переживает очередной этап массового создания совместных предприятий). Результаты деятельности Кнауф в России подтверждают правильность и долгосрочную устойчивость используемой ею стратегии.

Особенности ведения бизнеса и реализации стратегий в странах с переходной экономикой могут рассматриваться как создающие преимущества и как мешающие нормальному ведению дел. К *факторам успеха* зарубежных компаний, в том числе и производящих строительные материалы, можно отнести ориентацию на создание совместных предприятий или дочерних фирм на базе действующих производств (brownfield strategy), правильный подход к выбору партнеров, построение системы качества и грамотное продвижение продукции, в том числе позиционирование по ценовым параметрам.

Вместе с тем стоит сделать акцент на уникальности каждой конкретной стратегии, используемой МНК на растущих рынках. Опыт компании Кнауф, и в частности созданного с ее участием совместного предприятия в Санкт-Петербурге, иллюстрирует эффективность сочетания двух страте-

гий — более стандартизированной (глобальной) стратегии управления качеством и адаптированной к условиям местного рынка маркетинговой стратегии, опирающейся на сильную коммуникационную деятельность.

Опыт компании Кнауф способен помочь крупным международным производителям, планирующим операции в новой для себя среде — странах с переходной экономикой (в частности, в России), эффективно использовать потенциал новых рынков, следуя опыту компаний-первопроходцев.

Литература

- Панибратов А. Ю., Реген В.* Выбор стратегий для рынков стран с переходной экономикой // Регион: Политика. Экономика. Социология. 2002. № 1–2. С. 106–109.
- Панибратов А. Ю.* Зарубежные теории реструктуризации и разработки стратегии бизнеса: возможности их использования многонациональными компаниями в России // Экономика Северо-Запада: состояние и пути развития. СПб., 2002. С. 298–304.
- Реген В., Панибратов А. Ю.* Стратегии многонациональных компаний на рынках стран с переходной экономикой. СПб., 2002.
- Хамм Х., Алиева А. Г., Иванов Л. В., Казанская Т. А., Панибратов А. Ю., Реген В., Чекулаев Е. Д.* Эффективность управления качеством строительных материалов (опыт производства ЗАО «Победа/Кнауф») / Под ред. Х. Хамма. СПб., 2000.
- Bartlett C. A., Ghoshal S.* Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management / Eds. C. A. Bartlett, S. Ghoshal. 3rd ed. Boston, MA, 2000. P. 10–14.
- Beamish P. W., Morrison A., Rosenzweig P. M.* International Management. 3rd ed. Boston, 1997.
- Dunning J. H.* Multinational Enterprises and the Global Economy. N. Y., 1993.
- Hyer S.* The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development // Economic and World Order from the 1970's to the 1980's / Ed. by J. Bhagwati. N. Y., 1972.
- Meyer K.* Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe // Journal of International Business Studies. 2001. Vol. 32. N 2. P. 357–367.
- Peng M. W.* Business Strategies in Transition Economies. Columbus, OH, 2000.
- Puffer S., McCarthy D., Zhuplev A.* Doing Business in Russia: Lessons from Early Entrants // Thunderbird International Business Review. 1998. Vol. 40. N 5. P. 461–484.
- Szymanski S.* Joint Ventures in Russia: The View from the Russians // Business Strategy Review. 1998. Vol. 9. N 3. P. 7–14.
- Zhan Sh.* Choosing a Market Entry Strategy // World Trade. 1999. Vol. 12. May. N 5. P. 39–43.

Статья поступила в редакцию 8 октября 2003 г.