

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

А. Ю. Панибратов

СТРАТЕГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ: ПРЕДПОСЫЛКИ, НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье рассматриваются способы вхождения строительных компаний на зарубежные рынки в качестве ключевой проблемы и важнейшего аспекта стратегии их интернационализации. На основе изучения российского и зарубежного опыта предпринята попытка определить перспективы международной экспансии отечественных строительных компаний.

Несмотря на разнообразие предпосылок интернационализации российских компаний, в наибольшей степени ей способствуют фокусирование на маркетинговой деятельности и максимизация доли рынка, в то время как в основе успеха зарубежных фирм в России лежат ориентация на качество продукции и услуг, активная маркетинговая деятельность, участие в союзах и партнерствах.

Ключевые слова: интернационализация, способ вхождения, международная стратегия, прямые иностранные инвестиции, строительный рынок, Россия.

ВВЕДЕНИЕ

Феномен интернационализации российских компаний становится все более очевидным. Подтверждением тому выступают данные, согласно которым Россия является второй страной среди растущих экономик по величине накопленных за рубежом прямых иностранных инвестиций (ПИИ) (203 млрд долл. в 2008 г.), отставая только от Гонконга (776 млрд долл. в 2008 г.), но существенно опережая Бразилию (162 млрд долл.), Китай (148 млрд долл.) и Индию (62 млрд долл.) [Panibratov, Kalotay, 2009].

Большая часть российских многонациональных компаний (МНК) представляет четыре основные отрасли: нефтегазовую, металлургию, финансы и телекоммуникации. Вместе с тем в течение нескольких последних лет, предшествовавших наступлению мирового экономического кризиса, ряд отра-

слей, не входивших прежде в число значимых с точки зрения зарубежного инвестирования, в частности строительный сектор, продемонстрировал существенно возросшую международную активность, выходя на зарубежные рынки, приобретая на них активы, размещая производство и реализуя инвестиционные проекты.

Проблематика интернационализации применительно к российским компаниям (с ее специфическим терминологическим аппаратом и неоднозначными выводами относительно перспектив развития российских отраслей) пока еще находится на стадии формирования. Даже редкие работы в этой области, принадлежащие перу российских авторов, в основном публикуются на английском языке [Filiprov, 2008; Kuznetsov, Heinrich, 2008]. Изредка появляются переводы статей, изданных ранее на английском языке [Пителис, 2007; Старк, Ведреш, 2005]. Следует отметить, что и в тех и в других работах внимание акцентируется в основном на макроэкономических аспектах интернационализации, при этом непосредственно стратегиям интернационализации отводится меньшая роль.

Начало и середина 2000-х гг. были отмечены ростом интереса к осуществлению международных операций строительными компаниями из Финляндии, Германии, России, Турции и ряда других стран с разным уровнем экономического развития. Поэтому анализ их деятельности, мотивов интернационализации и факторов успеха на иностранных рынках представляет собой значительный интерес. Это, в свою очередь, определяет актуальность исследования формирующихся стратегий интернационализации российских компаний.

Специфика российского строительного рынка представлена, в числе прочего, сложно регулируемой непрозрачной средой бизнеса и параллельным существованием устаревших консервативных и современных инновационных управленческих решений. Это не только позволяет, но и делает необходимым при изучении феномена интернационализации отечественных компаний оценить перспективы развития отрасли и менеджмента в контексте усиления международной вовлеченности российских подрядных предприятий.

Цель данного исследования состоит в выявлении факторов, способствующих реализации стратегии интернационализации российских строительных компаний, на основе изучения особенностей международной экспансии отечественных и иностранных предприятий. Реализация указанной цели предполагает критическую оценку условий и методов применения основных теорий интернационализации к рынкам стран с растущими экономиками, а также обращение к традиционным концепциям стратегического менеджмента. Ключевым направлением исследования выступает изучение, а также сопоставление опыта интернационализации и способов вхождения на зарубежные рынки российских и иностранных строительных компаний.

В основе исследования лежит метод case study; ключевым источником информации послужили глубинные интервью с топ-менеджерами и руководителями среднего звена российских филиалов строительных МНК, крупных российских строительных предприятий.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Интернационализация и ее микроэкономический аспект. При рассмотрении процессов интернационализации исследователями выделяются макроэкономические теории, служащие для описания процессов интернационализации экономики конкретной страны или ее отдельных отраслей, а также микроэкономические теории, задачей которых является описание интернационализации как процесса международного развития компании.

Под интернационализацией, как правило, понимаются последовательный и организованный процесс увеличения международной вовлеченности компании и связанные с ним изменения в организационных формах бизнеса, процесс приспособления действий компании к международной окружающей среде, установления и реализации взаимоотношений с предприятиями других стран. Следует отметить, что интегрированного определения, используемого тем или иным автором, не существует и интернационализация чаще всего рассматривается как:

- ♦ форма инвестиций на зарубежных рынках, связанная с рациональным использованием прав собственности и преимуществ местоположения [Dunning, 2001];
- ♦ процесс развития, с помощью которого компания увеличивает свою вовлеченность в международные операции благодаря накопленным знаниям об иностранных рынках и опыту зарубежной деятельности [Johanson, Vahlne, 1977];
- ♦ международная деятельность, реализуемая компанией с целью укрепления своего будущего посредством расширения внешнеэкономической деятельности [Andersen, 1997].

Частота использования вышеприведенных и схожих с ними определений указывает на то, что под интернационализацией чаще всего понимаются «исходящие» процессы (это, в свою очередь, иллюстрируется частым использованием терминов *downstream internationalization, outward investments*). Соответствующий микроэкономический подход к процессу интернационализации ориентирует менеджеров компаний на принятие решений, которые связаны с выбором рынков для международной деятельности, моделей проникновения на зарубежные рынки, а также с разработкой соответствующей маркетинговой программы.

Способы вхождения на зарубежные рынки. Проблематике способов вхождения на зарубежные рынки посвящены как фундаментальные, так

и прикладные исследования. И те и другие преимущественно фокусируются на процессе принятия решений о вхождении на зарубежный рынок, выборе способа этого вхождения, МНК как экономической организации, а также на взаимоотношениях между штаб-квартирой МНК и ее зарубежными филиалами (в плане контроля, организационной структуры и собственности).

Исследования, посвященные стратегиям вхождения на зарубежные рынки, эклектичны с точки зрения применяемой терминологии, идентификации проблем, используемой методологии и последовательности взглядов. Как следствие, современная литература, посвященная способам вхождения на зарубежные рынки, содержит разнообразные точки зрения и парадигмы. Исследования в основе своей фокусируются на изучении зависимостей между характеристиками иностранных рынков и факторами, специфическими для конкретных предприятий, делая главный акцент на выявлении стратегии, наиболее эффективной для определенного предприятия относительно характеристик рынка.

Пителис [Пителис, 2007] указывает на то, что выбор институциональной формы зарубежного присутствия компании (ПИИ, лицензирование, экспорт) так же, как и международная географическая диверсификация, обусловлен, в числе прочего, эндогенными процессами роста фирмы, ее производственными возможностями, пределами экспансии на внутреннем рынке, несостоятельностью или отсутствием рынков, перспективами освоения внешних рынков и олигополистическим взаимодействием. Наряду с этими факторами форма зарубежного присутствия определяется возможностями реализации определенного способа контроля, а также величиной транзакционных издержек, сопровождающих реализацию тех или иных институциональных форм.

При изучении процесса интернационализации предпочтение, как правило, отдается производственному сектору, который, в отличие от сферы услуг, рассматривается в качестве базового объекта исследования [Erramilli, Rao, 1993; Ekeledo, Sivakumar, 2004; Domke-Damonte, 2000]. При этом доминирующей концепцией является представление о наличии последовательности (или ряда уровней) этапов интернационализации, соответствующих пройденным компанией уровням способов вхождения [Aulakh, Kotabe, 1997].

С учетом всех ограничений вышеуказанных подходов, в данной статье принятие решения о способе вхождения на зарубежный рынок рассматривается как важная стадия процесса интернационализации. Согласно Руту [Root, 1994], три сценария принятия решения относительно способа вхождения на иностранный рынок — «наивный подход», «прагматичный подход» и «стратегический подход» — определены степенью «искушенности»

лица, принимающего решение (менеджера). Компания, придерживающаяся «наивного» подхода, использует один и тот же способ вхождения для всех иностранных рынков. Правило «прагматика» предусматривает применение осуществимого способа вхождения для каждого целевого рынка. Согласно «стратегическому» подходу, для каждого целевого рынка должен использоваться «правильный» способ вхождения. Принимая во внимание высокий уровень конкуренции на строительных рынках стран с переходными экономиками, формирование «правильной» стратегии — серьезный вызов для компаний, участвующих в процессе интернационализации или испытывающих влияние со стороны международных игроков любой (в том числе и строительной) отрасли.

Процесс принятия решения об интернационализации. Дихотомия изучения стратегии вхождения на зарубежные рынки была проанализирована Бенито и Уэльчем [Benito, Welch, 1997] как имеющая два вектора — «экономический подход» и «процессный подход». Согласно Уайтлоку [Whitelock, 2002], наиболее реалистичную и всестороннюю оценку процесса принятия решения о вхождении на зарубежный рынок способна предоставить модель, включающая в себя базовые элементы каждого из этих подходов. По мнению этих и многих других авторов, важнейшая проблема, связанная с состоянием современных исследований в рассматриваемой области, состоит в том, что ни одна из традиционных теорий не принимает во внимание изменения временных рамок и условий интернационализации. Аксинн и Матхюсенс [Axinn, Matthysens, 2002] призывают к пересмотру существующих подходов и созданию новых моделей, которые не только могли бы удовлетворять вышеуказанным условиям, но и оказались бы в состоянии объяснить эволюцию предприятия посредством адаптации и совершенствования такой модели. По сути, речь в данном случае идет о необходимости создания «открытой» теории.

Гунхан и Ардити [Gunhan, Arditi, 2005] предложили двухэтапную модель принятия решения о вхождении на зарубежные рынки применительно к строительным компаниям, которая тем не менее может использоваться и в других отраслях промышленности. На первом этапе компания принимает решение, насколько ей необходима интернационализация, и делает вывод о том, обладает ли она необходимыми для этого ресурсами. В случае положительного ответа на вопросы первого этапа компания осуществляет второй, заключающийся в сопоставлении выгод и потерь, связанных с вхождением на иностранный рынок. В ситуации, когда выгоды перевешивают потери, компания приступает к выбору способа вхождения.

Эволюционный подход к исследованию интернационализации уделяет значительное внимание анализу опыта МНК. Чем богаче накопленный международный опыт компании, тем более высокую степень контроля над

своими зарубежными операциями она может установить в выбранных ею способах вхождения и дальнейшего присутствия. Многофакторная модель для выбора способа вхождения была предложена Патаком [Phatak, 1997]. В частности, она предполагает оценку факторов, связанных со способностями компании, состоянием отрасли, местоположением предприятия и т. п. Матрица принятия аналогичного решения, предложенная Кулленом [Cullen, 2002], основана на комбинации факторов и стратегий и позволяет оценить условия, при которых может быть выбран определенный способ вхождения на иностранный рынок.

МНК, изучающая возможность вхождения на иностранный рынок посредством ПИИ, стоит перед двумя группами стратегических решений, касающихся выбора организационной формы ее зарубежного присутствия. Первая группа решений связана с определением степени контроля над иностранными предприятиями, например с выбором между полной собственностью и совместным предприятием. Вторая — нацелена на определение способа вхождения, например выбора стратегии *greenfield*, предполагающей создание полностью нового предприятия, или стратегии *brownfield*, основанной на приобретении уже существующего предприятия.

Существующие исследования по выбору способа вхождения на внешние рынки (см., напр.: [Bjorvatn, 2004; Norbäck, Persson, 2002]) в целом предоставляют возможность оценить детерминанты того или иного решения. Бакли и Кэссон [Buckley, Casson, 1998] делают вывод о том, что структура рынка и острота конкуренции на нем в равной степени играют решающую роль при выборе решения о вхождении. Анализируя влияние структуры рынка на выбор между стратегией *greenfield* и приобретением предприятия, Герг [Görg, 2000] подчеркивает, что в целом приобретение является более предпочтительным способом вхождения, в то время как способ *greenfield* целесообразен только в случае чрезвычайно высоких затрат, связанных с необходимостью адаптации к новому рынку. Ряд исследований в области интернационализации [Mattoo, Olarreaga, Saggi, 2004] посвящен воздействию выбора способа вхождения на скорость передачи технологий и динамику конкуренции в принимающей стране.

Интернационализация в строительстве. На сегодняшний день опубликовано незначительное число работ, посвященных исследованию процесса интернационализации строительных компаний. Большинство из них связано с оценкой опыта ограниченного количества строительных предприятий определенной национальной принадлежности, чаще всего британских [Crosthwaite, 1998; 2001] или китайских [Pheng, Hongbin, 2006]. Вместе с тем в последние годы к осуществлению международных операций все чаще приступают строительные компании из Финляндии, Германии, России, Тур-

ции и других стран с разным уровнем экономического развития. Поэтому анализ их деятельности, мотивов интернационализации и факторов успеха на иностранных рынках представляет собой значительный интерес для исследований в данном направлении.

Проанализировав зарубежную активность строительных компаний Великобритании за 1990–1996 гг., Кросвайт [Crosthwaite, 1998] обнаружил, что британские фирмы отдавали предпочтение вхождению на рынки экономически сильных стран, игнорируя растущие, но менее развитые рынки. Основными причинами такого тяготения были названы финансовая стабильность и низкий уровень коррупции в более развитых странах. Вместе с тем, согласно более позднему исследованию Ранко и Кросвайта [Ranko, Crosthwaite, 2001], в начале XXI в. наиболее привлекательными рынками для строительных компаний, интернационализирующих свои операции, были Китай, США, Сингапур, Югославия, Германия, Польша и Россия. По рейтингу городов Москва находилась на пятом месте в мире по привлекательности для международных строительных компаний.

Практика вхождения на зарубежные строительные рынки свидетельствует о том, что чаще всего подрядчики и девелоперы, интернационализирующие свои операции, создают совместные предприятия или учреждают полностью принадлежащие им филиалы. Ряд компаний, таких как Skanska, Amec, Balfour Beatty, YIT, Vinci Group и многие другие, можно по праву называть глобальными: они не только ведут полномасштабную международную деятельность, но и планируют усиление степени своей интернационализации.

КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ключевые концепции стратегического менеджмента формируются такими областями исследований, как окружающая среда, стратегия, лидерство и организационное поведение и достижение результатов [Summer et al., 1990].

Окружающая среда может быть разделена на макро- и микросреду [Kotler, 1991, p. 48]. Макросреда включает политические, юридические, экономические, социокультурные, технологические и другие факторы. Микросреда (она же — среда бизнеса) охватывает элементы, которые непосредственно затрагивают и, в свою очередь, затрагиваются действиями фирмы; к ним, в частности, относятся структура отрасли, акционеры, клиенты, поставщики, конкуренты, кредиторы, местные власти и сообщества, торговые ассоциации и другие заинтересованные группы. В данном исследовании внимание уделено в основном микросреде строительных компаний.

Стратегия фирмы может быть определена как направление и область деятельности организации в долгосрочном периоде, которые в идеале адаптируют ее ресурсы к изменяющейся среде, в частности к рынкам, потребителям или клиентам, таким образом, чтобы оправдать ожидания заинтересованных групп [Johnson, Scholes, 1993]. Чандлер [Chandler, 1962] определил стратегию как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработку направления действий и распределения ресурсов, необходимых для выполнения этих целей. Минцберг [Mintzberg, 1991, p. 14] указал на необходимость отличать преднамеренные стратегии, в которых воплотились ранее существовавшие намерения, от стратегий на стадии становления, развивающихся либо в отсутствие намерений, либо не принимая их в расчет.

Исследование стратегического процесса нацелено на выявление того, каким образом управленческие системы фирмы и процессы принятия решения влияют на ее стратегическое положение. Хангер и Вилен [Hunger, Wheelen, 1996, p. 17] предложили выделить корпоративные, бизнес- и функциональные стратегии. *Корпоративная стратегия* связана с такими видами деятельности, как диверсификация, слияния и поглощения, синергия ресурсов внутри фирмы, вертикальная интеграция и внутренние венчуры. *Бизнес-стратегия*, также называемая конкурентной стратегией, обычно развивается на уровне подразделений фирмы и имеет дело с вопросами выбора продукта и рыночных сегментов в отрасли, разработки конкурентных инструментов, с определением временных рамок деятельности. *Функциональная стратегия* нацелена прежде всего на максимизацию производительности ресурсов; ее примерами являются производственная стратегия, финансовая стратегия, маркетинговая стратегия, НИОКР, стратегия трудовых ресурсов.

Анализ процесса интернационализации строительных компаний осуществляется в данном исследовании сквозь призму всех трех типов стратегий. Вместе с тем при рассмотрении процесса принятия строительными компаниями решения об интернационализации мы придерживались подхода, предложенного Чандлером, в то же время ориентируясь на идею Минцберга при рассмотрении процесса выхода строительных компаний на зарубежные рынки.

Лидерство является базовым условием жизнеспособности фирмы так же, как процессы, направленные на мотивирование, координацию и управление. Согласно устоявшимся взглядам, организации и их среда настолько сложны, а лица, принимающие решения, столь связаны различными ограничениями личностного характера, что технико-экономическая оптимизация фирмы оказывается существенно затруднена, если не невозможна в принципе. В этих условиях организаторские способности, ценности и опыт в наибольшей степени определяют возможность выявления организаци-

онных проблем и разработки вариантов их преодоления. Саммер [Summer et al., 1990] выделяет три основные точки зрения на лидерство и организацию. Первая фокусируется на проблемах и ролях топ-менеджеров. Вторая — сосредотачивается на процессах, с помощью которых принимаются и реализуются стратегические решения. Третья имеет дело с организационной структурой и внутрифирменной культурой.

Рассмотрение механизмов интернационализации строительных компаний, связанных с организационным поведением, осуществлено в данной работе на основе всех трех точек зрения: первая (перспектива топ-менеджмента) используется для изучения приспособления предприятий к внешней среде; вторая (процессная) позволяет оценить результативность деятельности компаний; благодаря третьей изучаются изменения в организационных формах предприятий.

Достижение результатов рассматривается сквозь призму *финансовой, операционной и общей организационной эффективности* [Venkatraman, Ramapujam, 1986]. Типичными индикаторами финансовой эффективности являются рост объема продаж, доходность, cash flow (поток наличности) и прибыль в расчете на акцию. Операционная эффективность измеряется долей рынка, продуктовыми нововведениями, качеством продукции, эффективностью маркетинга, производством добавленной стоимости. Организационная эффективность отражает влияние на фирму различных групп заинтересованных лиц и организационных целей. В настоящем исследовании акцент был сделан в большей степени на операционную и в меньшей — на организационную эффективность строительных компаний.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основе нашего исследования лежит изучение внешних воздействий на выбор способа вхождения на зарубежные рынки и адаптации процесса интернационализации к факторам внешней среды. Поскольку процесс проникновения на зарубежные рынки является стратегическим по своей природе, используемые нами методы включают инструменты стратегического менеджмента, при этом используются несколько подходов, основанных на сочетании традиций стратегического и международного менеджмента.

Задачи и область исследования. Цель исследования заключается в выявлении факторов, способствующих интернационализации строительных предприятий, на основе изучения способов вхождения российских и иностранных компаний на зарубежные рынки. Первая задача исследования заключается в выявлении факторов, в наибольшей степени повлиявших на успех интернационализации многонациональных компаний на российских рынках, а также в выяснении того, каким образом российские строительные предприятия «включаются» в процесс интернационализации на примере изучения и оцен-

ки деятельности отечественных подрядных организаций в инвестиционно-строительной отрасли. Вторая задача сводится к определению путей адаптации зарубежных и российских предприятий к изменениям в глобальной окружающей среде, а также выявлению факторов, обуславливающих процесс приспособления компаний к интернационализации отрасли. Третья задача состоит в том, чтобы на основе полученных результатов оценить перспективы процесса интернационализации российских подрядных предприятий, а также выявить направления развития строительной промышленности в России с учетом современного состояния мировой экономики.

В центре исследования находится процесс приспособления российских строительных предприятий к интернационализации отрасли. Строительство рассматривается нами в качестве одной из основных отраслей российской промышленности. В соответствии с классификацией Чандлера [Chandler, 1990], горнодобывающая промышленность, машиностроение, строительство, транспорт и коммуникации представляют собой базовые отрасли промышленности. Россия в настоящее время испытывает сильную зависимость от всех вышеназванных секторов, и вместе с тем строительство удовлетворяет одну из наиболее важных потребностей человека — потребность в жилье и безопасности.

Сегодня немногие отрасли российской экономики доступны в качестве материала для исследования процесса интернационализации. Зарубежная инвестиционная активность национальных компаний часто оценивается на основе количества и объема сделок слияний и поглощений (Mergers and Acquisitions — M&A), что, в принципе, позволяет получить общую картину интернационализации компаний той или иной отрасли. Данные по сделкам M&A российских компаний, работающих в промышленных отраслях, собранные нами ранее для составления профиля российских исходящих прямых иностранных инвестиций [Panibratov, Kalotay, 2009], приведены в табл. 1.

Таблица 1

Иностранные M&A российских компаний в промышленных отраслях (2001–2008 гг.), млн долл. США

Отрасль	2001–2004 гг.	2005–2008 гг.
1	2	3
Все отрасли	5,498	56,794
Первичные	2,980	33,485
Добыча полезных ископаемых, нефтегазовый сектор	2,976	33,485
Горнодобыча, полезные ископаемые	1,546	15,742
Нефтегазовый сектор	1,430	17,743

Окончание табл. 1

1	2	3
Вторичные	661	13,430
Лесоразработка	—	34
Переработка нефти и газа	161	589
Химическая отрасль	164	113
Металлургия	306	2,914
Машиностроение	17	7,575
Электричество и электрооборудование	—	453
Транспорт	—	1,537
Строительство	100	1,637
Телекоммуникации	1,021	3,637

Составлено по: [Panibratov, Kalotay, 2009].

Из табл. 1 видно, что строительная отрасль продемонстрировала существенный рост зарубежной инвестиционной активности за 2005–2008 гг. по сравнению с предшествующим четырехлетним периодом. В связи с этим инвестиционно-строительная отрасль представляет собой существенное поле для сравнительного исследования. Ввиду скудного опыта интернационализации в подавляющем большинстве отраслей отечественной экономики, в частности в строительстве, в процессе исследования для укрупнения масштаба последнего нами были охвачены строительство как таковое (рынок подрядных работ), отрасль производства строительных материалов и строительное машиностроение.

Метод исследования. Эмпирическая часть исследования основана на кейс-методе (case study). На первом этапе эмпирической части с помощью проведения ряда интервью с представителями компаний и экспертов в Санкт-Петербурге и Москве была выявлена специфика современной стадии процесса интернационализации, в частности, в России. На втором этапе эмпирической части исследования кейс-метод использовался для изучения процесса интернационализации в строительной отрасли. Эта часть была реализована в Северо-Западном регионе РФ, главным образом в Санкт-Петербурге. Данный регион достаточно репрезентативен с точки зрения тенденций интернационализации в России, которая в основном охватывает Москву и Санкт-Петербург.

Фокус исследования пришелся на процесс интернационализации как в масштабах региона, так и на уровне отдельно взятых предприятий, с акцентом на выявление факторов внешней среды, в наибольшей степени влияющих на поведение предприятий, функционирующих в сфере строи-

тельства. Для анализа были выбраны шесть компаний (Caterpillar, Knauf, Konecranes, Otis, Skanska, YIT), работающих в области строительства и смежных отраслей и представляющих собой крупные МНК, оказывающие значительное воздействие на состояние соответствующих отраслей. Также для исследования были отобраны пять крупных российских строительных компаний, обладающих сильным брендом и активно разворачивающих международные операции («ЛЭК», «ЛенСпецСМУ», Mirax, «М-Индустрия», «Строймонтаж»). Кроме этого, около тридцати российских предприятий среднего размера, работающих в области строительства и смежных видов деятельности, были отобраны как в наибольшей степени ориентирующиеся на рост путем территориальной экспансии.

Исследование проводилось в два этапа. Начиная с первой половины 2000-х гг. в рамках работы над статьями и монографиями, посвященных исследованию стратегий многонациональных компаний в России, автор проводил сбор информации о деятельности компаний Otis и Knauf. В середине 2000-х гг. в процессе сбора информации для написания серии учебных кейсов были получены данные о деятельности компаний Caterpillar, Konecranes, YIT и Skanska.

Источником информации послужили глубинные полуструктурированные интервью, проведенные лично автором с представителями компаний (генеральным директором компании «Отис Россия» В. Маровым, представителем группы Knauf на Северо-Западе России В. Регеном, генеральным директором завода компании Caterpillar в Тосно М. Азамхужаевым, генеральным директором ЗАО «Конекрейнс» Ф. Елагиным и техническим директором ЗАО «Конекрейнс» И. Бардиным, директором по развитию компании «ЮИТ-Лентек» М. Укола). Ряд сведений был почерпнут из неструктурированных интервью с экспертами строительного рынка, в частности с П. Наулапя, представлявшим исследовательские проекты Helsinki Metropolitan Development Corporation в России.

Данные о международных стратегиях и планах зарубежной экспансии российских строительных предприятий были получены непосредственно автором в результате проведения глубинных интервью с представителями отечественных компаний — бывшим генеральным директором (ныне президентом) холдинга «ЛенСпецСМУ» В. Заренковым и генеральным директором корпорации «Строймонтаж» А. Кириленко. Часть сведений была почерпнута в результате неструктурированных интервью с отечественными экспертами строительного рынка — директором Союза «Петрострой» Л. Капланом, президентом корпорации «Возрождение Петербурга» Ю. Кожуховским и др.

Данные о планах развертывания международных операций российскими строительными предприятиями были получены путем составления

анкеты, состоящей из двух десятков вопросов, и распространения ее среди компаний, являющихся членами Союза строительных объединений и организаций, возглавляемым А. Вахмистровым. Анкета включала в себя вопросы, посвященные таким аспектам деятельности строительных предприятий, стремящихся (или планирующих) к выходу на зарубежные рынки, как стратегия, организационная структура, маркетинг, человеческие ресурсы, организационная культура. Данные факторы рассматривались сквозь призму тех возможных изменений, которые могли бы способствовать усилению международной вовлеченности этих компаний.

ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ: «ВХОДЯЩАЯ» И «ИСХОДЯЩАЯ» ПЕРСПЕКТИВЫ

ПИИ как способ вхождения иностранных компаний на российский рынок. Считается, что прямые иностранные инвестиции дают мощный импульс развитию национальной экономики, в частности, в связи с притоком свежего капитала и, что наиболее важно, воздействием внешних знаний на местные процессы технологических изменений [Barrell, Holland, 2000].

ПИИ в менее развитые страны не всегда ведут к долгосрочному росту, который часто ожидается [Lipsev, 2002]. Россия, как и многие другие страны с переходной экономикой, стоит перед фундаментальной проблемой, заключающейся в отсутствии альтернатив внешнему притоку капитала, знаний и сетевых ресурсов, которые обеспечивают ПИИ. С точки зрения реципиента ПИИ, страны с переходной экономикой во многих отношениях ближе к развивающимся, чем к развитым [Konings, 2001; Jensen, 2004].

В то же время ряд авторов подвергают сомнению факт извлечения выгоды местными предприятиями в странах с переходной экономикой от технологических изменений, инициируемых зарубежными инвесторами, что характерно для развитых стран — реципиентов ПИИ [Lipsev, 2002; Blomström, Kokko, Globerman, 2001].

На динамику отечественного строительного рынка в значительной степени повлияло и развитие отношений между Европейским союзом и Россией. Инвестиционный климат и экономические индикаторы развития российской экономики за последние несколько лет претерпели существенные изменения в лучшую сторону, конкуренция приобретает более цивилизованные формы, растет культура предпринимательства. Это ведет к росту активности западных компаний на российском строительном рынке.

Согласно исследованию «Новые тенденции на европейском рынке недвижимости 2009», проведенному с участием Urban Land Institute и Price-

waterhouseCoopers, российский рынок, характеризующийся дефицитом как коммерческой, так и жилой недвижимости, обладает огромным потенциалом и является одним из наиболее перспективных с точки зрения инвестиций в строительство [Emerging Trends..., 2009].

Особо заметна в России деятельность европейских компаний, работающих в отраслях производства строительных материалов и инструментов. Одни ограничиваются экспортом, другие — строят собственные предприятия.

Наибольшую активность на российском рынке проявляют немецкие предприятия (Германия традиционно является одним из самых активных зарубежных инвесторов в экономике РФ). Например, такие компании, как Knauf, которая начала свою деятельность с приобретения завода по производству строительных материалов в Московской области в первой половине 1990-х гг., сегодня являются крупнейшими инвесторами российского строительного комплекса. В настоящее время в России также успешно работают зарубежные производители окон (Rehau, Veka), отделочных материалов (Caparol, Bau-Color), клеев (Henkel Bautechnik), сантехники (Grohe, Villeroy&Boch), строительных инструментов (Bosch, Hilti).

Эти и другие игроки мирового строительного рынка начали свою деятельность в России с экспорта, который настолько превзошел их первоначальные ожидания, что они решили открыть собственное производство с помощью приобретения действующих предприятий или строительства новых заводов.

В ряде случаев начало своей деятельности в России западные строительные компании привязывают к возможности сдачи крупных объектов для уже знакомых предприятий-партнеров, решающих начать производство в России. В качестве примера можно привести компанию Skanska, построившую заводы для предприятий Philip Morris, Rothmans и Gillette.

Европейские компании, работающие в России, уделяют значительное внимание стандартизации процессов строительства и управления. Так, компания «Дом Лемкон» (филиал финского строительного концерна Lemminkäinen) осуществляет руководство проектами на основе «модели управления проектами Лемкон», смысл которой заключается в том, что весь строительный процесс разделен на отдельные пакеты, по которым проводятся тендеры и привлекаются субподрядчики. Подрядчик обладает функциями генподрядчика и координатора субконтрактов. Преимущества такого подхода состоят в экономии времени, затрачиваемого на подготовительный период и на процесс строительства, в возможности стимулирования конкуренции между субподрядчиками и поставщиками, которая, в свою очередь, ведет к сокращению затрат, а также к отсутствию конфликта между интересами подрядчика и заказчика, поскольку

последний всегда осведомлен о текущем состоянии проекта и связанных с ним реальных затратах.

Строительный концерн YIT начал свою экспансию на российском рынке с учреждения филиала. ЗАО «ЮИТ Лентек» стал первым в стране совместным советско-финским предприятием в области строительства, созданным в Ленинграде в 1988 г. В настоящее время ЗАО «ЮИТ Лентек» является дочерней компанией финского строительного концерна. Компанией построено более 150 объектов различного назначения, среди которых Юго-Западные очистные сооружения, «Пивоваренный завод „Вена“», Киришская ГРЭС, фабрика «Ленраумамебель», ряд автозаправочных станций и др. Бренд «ЮИТ Лентек» также достаточно известен благодаря агрессивной рекламной кампании.

В 2004 г. была зарегистрирована торговая марка «ЮИТ Дом». На сегодняшний день под брендом «ЮИТ Дом» в России работают компании «ЮИТ Лентек» (Санкт-Петербург), «ЮИТ Московия» (Московская область), «ЮИТ СитиСтрой» (Москва) и «ЮИТ Уралстрой» (Екатеринбург).

Инвестиции YIT в российскую недвижимость в 2008 г., по словам руководства компании, более чем вдвое превысили инвестиции концерна во все Скандинавские страны.

Факторы успеха МНК на российском строительном рынке. Изучение стратегий МНК, работающих в отраслях, связанных со строительством, проводилось на основе кейс-метода. Выбранные компании (Caterpillar, Knauf, Koncranes, Otis, Skanska, YIT) представляют экономические развитые страны (США, Германия и Финляндия) и были отобраны по принципу наибольшей компетентности в области международной деятельности. Кроме того, данные компании считаются лидерами в своих отраслях (строительное машиностроение, подрядные работы, строительные материалы, подъемные работы).

Нами были выявлены следующие основные модели ПИИ, используемые этими МНК на российском рынке:

- ♦ компания инвестирует в развитие рынка с целью поиска «прозрачных» проектов (Otis, Knauf);
- ♦ инвестор выходит на российский рынок с собственным проектом, управляет им и организует сеть с местными подрядчиками (Caterpillar, Koncranes, Skanska);
- ♦ строительная группа ищет оптимальный способ вхождения на рынок (Knauf, YIT).

Исследование также позволило установить, что ключевыми факторами успеха МНК в России являются:

- ♦ правильный выбор способа и времени вхождения на российский рынок;

- ♦ качество продукции (включая воспринимаемое качество, определяемое страной происхождения МНК);
- ♦ маркетинговая деятельность с сильным акцентом на коммуникации с потребителями.

МНК, которые начали свою деятельность в России одновременно с началом переходных процессов в экономике, на сегодняшний день являются лидерами в своих отраслях. Все риски и трудности, с которыми они столкнулись в начале своей деятельности, оправдали себя, и к настоящему времени эти компании прибыльны.

Еще один вывод заключается в том, что на российском рынке достигают успеха МНК, проводящие целеустремленную и последовательную маркетинговую политику (рисунок). В основе выбранной стратегии вхождения на российский рынок лежат: ориентация на высокое качество продукции и услуг; эффективная маркетинговая политика, адаптированная к России; участие в союзах и партнерствах с местными организациями.

Проведенное исследование позволило нам в дополнение к общим факторам конкурентоспособности этих компаний выявить также те факторы успеха, которые непосредственно связаны с их инвестиционной деятельностью и определяются временем вхождения на рынок. К ним в первую очередь относятся: для первопроходцев — ПИИ с опорой на ресурсы местных предприятий (*brownfield*); ПИИ в размещение производства на местном рынке как можно ближе к региону, в котором происходит потребление продукции. Следует обратить внимание на переключение интереса компаний-последователей на стратегию создания собственных филиалов без участия местных партнеров (*greenfield*). В процессе интервью с руководителями компаний, относительно недавно пришедших в Россию, выяснилось, что такой подход не в последнюю очередь был связан с отсутствием подходящих объектов для приобретения. Кроме этого, на выбор стратегии *greenfield* повлияли рост инвестиционной привлекательности российского рынка и усиление конкуренции между МНК этом рынке.

Интернационализация российских строительных компаний. Существует прямая взаимозависимость между интернационализацией и конкурентоспособностью [Hitt et al., 2006]. Этим объясняется использование модели пяти сил М. Портера в качестве отправной точки анализа процесса интернационализации. Согласно предложенному Портером подходу, компания должна держать в поле своего внимания такие силы, определяющие состояние конкуренции в отрасли, как угроза потенциальных участников, рыночная власть покупателей, угроза замещения товаров или услуг, рыночная власть поставщиков и конкуренция среди существующих фирм. Вилен [Wheelen, 1995] предложил добавить к этим пяти силам еще одну — возможность влияния со стороны других групп заинтересованных лиц.

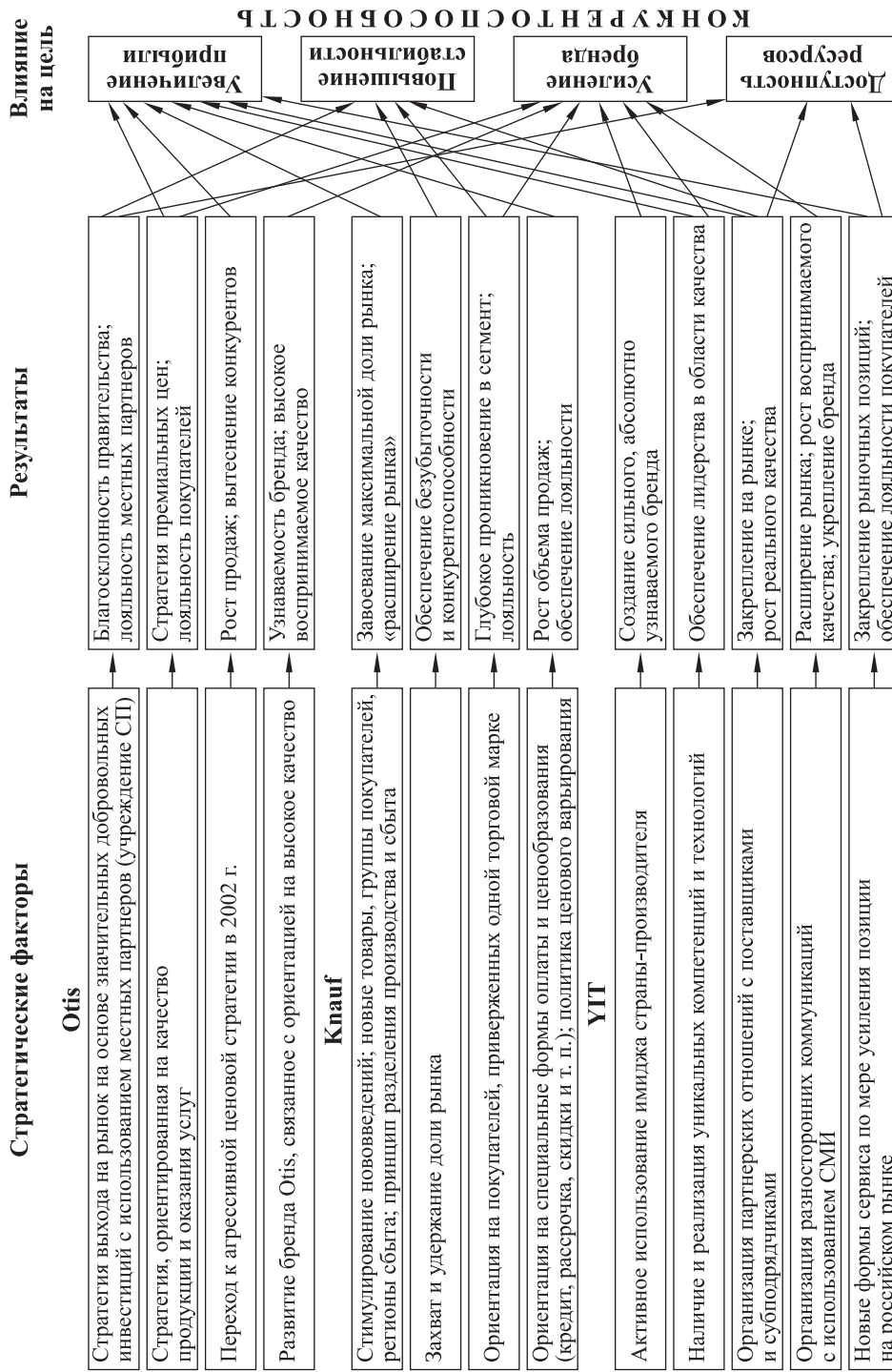


Рисунок. Факторы успеха МНК, определяющие их конкурентоспособность на российских промышленных рынках

С позиции данной модели наиболее значительным фактором конкуренции в российской строительной отрасли является конкуренция среди существующих фирм, в то время как остальные силы не играют столь важной роли. Так, высокие входные барьеры в отрасль делают незначительной угрозой со стороны потенциальных участников. Покупатели не могут влиять на цены в связи с наличием высокого неудовлетворенного спроса на жилье. Рыночная власть поставщиков незначительна в связи с тем, что крупные строительные компании реализуют «серые» механизмы закупок. Не существует и продукта, который мог бы рассматриваться в качестве замены жилья.

Проведенное нами исследование позволило сделать вывод о том, что интернационализацию в отечественной строительной отрасли в значительной степени определяет погоня крупных подрядчиков за долей рынка в связи с наличием у них производственных мощностей. Избыток мощностей обостряет конкуренцию в отрасли, что заставляет строителей выходить за пределы национального рынка. Классификация сфер деятельности, на которых фокусируются российские строительные компании с целью обеспечения конкурентоспособности, произведена нами на основе проведения бесед с экспертами строительного рынка и руководителями крупных отечественных подрядных предприятий. Обобщение данных позволило сделать вывод о том, что наиболее эффективные конкурентные стратегии связаны с фокусированием на одном из четырех факторов: продукте, цене, маркетинге и доле рынка (табл. 2).

Данные модели, в недавнем прошлом активно использовавшиеся крупными российскими подрядными компаниями и преобладающие на отечественном строительном рынке, позволяют выявить основные предпосылки интернационализации.

Таблица 2

«Стратегический акцент» компании как предпосылка интернационализации в строительстве

Стратегический акцент	Сущность	Реализация российскими подрядчиками	Влияние на интернационализацию
1	2	3	4
Продуктовая политика	Осуществление значительных инвестиций в продуктовые нововведения и прорывы в наиболее важных технологиях	Компания «ЛЭЖ» спроектировала и начала возводить дома с квартирами «студии», одновременно активно продвигая данный продукт. В течение нескольких лет этот тип жилья стал популярной маркой на российском рынке недвижимости	Фокусирование на политике продуктовых нововведений и совершенствовании продукта не является мотивом или предпосылкой интернационализации российского строительного рынка

Окончание табл. 2

1	2	3	4
Ценообразование	Акцент на политике ценообразования; формирование привлекательной цены (снижение цен, скидки, специальные предложения)	Компания «ЛенСпецСМУ», традиционно избегающая крупных единовременных инвестиций в строящееся жилье, предлагала существенные скидки покупателям, которые были готовы инвестировать в строящиеся объекты на начальных стадиях строительства	Фокусирование на ценовой политике и формирование привлекательных цен не являются мотивами или предпосылками интернационализации российского строительного рынка
Маркетинговая деятельность	Постановка во главу угла таких видов деятельности, как маркетинговые исследования, инвестиции в рекламу, продвижение бренда	Собственники корпорации «Строймонтаж», осуществляя экспансию на московский рынок, создали новый бренд — Mirax; впоследствии компания выходила на зарубежные рынки, используя новый бренд, в который осуществлялись дополнительные инвестиции	Маркетинговая деятельность может стать предпосылкой интернационализации российских строительных компаний
Стремление к увеличению доли рынка	Изменения, связанные с производственными мощностями компании (реорганизация, модернизация, наращивание) и, соответственно, с объемами производства	В процессе совершенствования строительных технологий компания «М-Индустрия» учредила собственный филиал в Баварии (Германия), деятельность которого была сфокусирована на подготовке и обучении ее работников, а также на привлечении иностранных специалистов для работы в России. Компания «Эталон-ЛенСпецСМУ», планируя вхождение на рынки Испании и Португалии, ставила своей целью поиск «пятен» под застройку в связи с наличием избыточных мощностей	Стремление к увеличению доли рынка в большинстве случаев является мотивом и предпосылкой интернационализации

Российские строительные компании, включившиеся в процесс интернационализации, рассматривают ее в качестве цели по различным причинам, основные из которых: стратегия развития; компенсация нехватки «пятен» под застройку в мегаполисах; поиск дополнительных источников получения прибыли; попытка улучшения имиджа компании. Все эти цели связаны с видами деятельности, на которых фокусируются компании с целью формирования своей конкурентоспособности.

В Москве на сегодняшний день работает около десятка компаний, активно осваивающих зарубежные рынки и осуществляющих на них деятельность уже в течение нескольких лет («Интеко», «Декра», Mirax, «Зарубежстрой», «Доходный дом „Базис“» и др.). К настоящему времени большинство из них работает на рынках стран бывшего СССР (наиболее привлекательными являются Латвия и Украина). Некоторые компании ведут подрядные работы на европейских рынках (Испания, Франция, Германия и др.).

Некоторые авторы утверждают, что основная причина интернационализации российских строительных компаний связана с нехваткой «пятен» под застройку в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах, а также с насыщением рынка жилья [Ховратович, 2005]. Мы считаем, что это утверждение верно лишь наполовину, поскольку насыщение рынка жилья и коммерческой недвижимости в России имеет номинальный характер, связанный с переоценкой себестоимости квадратного метра, что и продемонстрировал сегодняшний кризис на рынке недвижимости в России, последовавший за мировым финансовым кризисом осени 2008 г.

Перспектива развития российских строительных компаний в процессе интернационализации. Главной стратегической целью исследованных российских компаний являлся рост основных показателей их деятельности. «Включение» в процесс интернационализации этих компаний происходило скорее на операционном, нежели на стратегическом, уровне. В то же время компании, демонстрирующие наилучшие показатели, чаще всего осуществляют и зарубежные операции.

Большинство российских строительных компаний придерживается *функциональной организационной структуры*. Вместе с тем, в случае наличия у компании зарубежного филиала, он не вписывается в эту структуру. Незначительное число крупных подрядных предприятий с давней историей продолжает работать в форме холдингов. Руководство таких компаний приводило несколько причин выбора этой структуры (оптимизация налогов, возможность легкой реструктуризации, эффективное использование ресурсов).

Оценка *человеческих ресурсов* показала, что компетентность высшего руководства и рядовых работников в исследованных российских компаниях довольно высока. Все топ-менеджеры рассмотренных предприятий имеют

высшее экономическое или техническое образование. Большинство из них являются кандидатами или докторами наук. Вместе с тем вовлечение в международные операции требует повышения уровня знаний работников среднего и низшего звена, в частности, за счет зарубежных стажировок.

В процессе исследования были оценены следующие элементы *маркетинговой деятельности* компаний: ориентация на потребителя, маркетинговое планирование, ценовая политика, поиск заказов и участие в торгах, организация маркетинга. В изученных компаниях маркетинговая деятельность в основном является компетенцией генерального директора предприятия или его заместителя. Маркетинг чаще всего реализуется на уровне коммерческого управления, отдела продаж и т. д. В целом большинство отечественных строительных компаний демонстрирует слабый маркетинг, что значительно снижает их конкурентоспособность в терминах брендинга, имиджа, а следовательно, воспринимаемого качества, которое в ряде случаев неотличимо от реального качества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное нами исследование позволяет сделать вывод о том, что процесс интернационализации российских строительных компаний проходит медленно и неравномерно, чему способствуют сложная среда бизнеса и недостаточный уровень развития менеджмента. Приведенные далее выводы основаны на результатах исследования, охватившего шесть МНК, работающих в сфере строительства и в смежных отраслях, и 35 российских строительных компаний, участвовавших в исследовании. В основу сделанных нами предположений легли беседы с представителями строительной и смежных с ней отраслей (с директорами предприятий, учеными и консультантами). Отчасти выводы и рекомендации основаны на общем представлении, сформировавшемся у автора в процессе исследования.

1. Ключевым фактором, способствующим реализации стратегии интернационализации отечественных строительных предприятий, является динамика доли конкурентного сегмента рынка, под которым мы понимаем часть продаж на строительном рынке, являющуюся результатом установления конкурентоспособных цен, предложений и организации реальных торгов. Исследование продемонстрировало, что, учитывая крайне низкую степень прозрачности процессов ценообразования, проведения тендеров и приобретения «пятен» под застройку, конкурентоспособность российских предприятий по сравнению с международными компаниями подвержена значительным колебаниям в зависимости от способности последних принимать правила игры, сложившиеся на российском рынке.

Важными инструментами увеличения конкурентного сегмента рынка могут стать развитие и реализация публичных систем ценообразования

и прозрачных торгов. Правда, второе скорее относится к компетенции местных и федеральных властей, а не подрядных организаций. Развитию добросовестной конкуренции на строительном рынке также могло бы способствовать введение новых стандартов и норм качества, отражающих текущие и будущие требования потребителей; по сути, необходим проактивный подход к формированию среды бизнеса.

Деятельность в рамках организационных структур, выбранных рядом российских компаний в связи с возможностью использования налоговых «лазеек», может в перспективе иметь негативные последствия. Налоговые льготы малым предприятиям должны быть заменены другими стимулами, такими как обеспечение прозрачности процедур поиска и выкупа «пятен» под застройку, предоставление равных по отношению к более крупным игрокам прав, связанных с участием в инвестиционной деятельности, возможность объединения в ассоциации малых и средних строительных предприятий.

2. Серьезной проблемой, связанной с функционированием отечественных строительных компаний в условиях активизации деятельности МНК на российском инвестиционно-строительном рынке, является отсутствие развитой системы управления предприятиями. Развитие такой системы, непосредственно связанной с ресурсами и организационной культурой, критически важно для большинства российских строительных компаний. Копирование американских или европейских систем управления может оказаться целесообразным в кратко- или даже в среднесрочной перспективе. Вместе с тем без привязки к факторам, специфическим именно для российских подрядчиков (сложность процессов отделения собственности от контроля, высокая степень зависимости от местных властей, крайне незначительный опыт маркетинговой деятельности, игнорирование кросс-культурной специфики использования рабочей силы), эти модели могут оказаться проигрышными для российского строительного бизнеса.

Возможно, преждевременно говорить о необходимости создания некоей российской модели управления строительным предприятием, однако мы считаем важным указать на целесообразность формирования особых подходов к управлению отечественными подрядными предприятиями, которые, с одной стороны, учитывали бы вышеупомянутые факторы, обеспечивая внутреннюю конкурентоспособность компаний, а с другой — способствовали бы созданию долгосрочных конкурентных преимуществ, позволяющих успешно соперничать с зарубежными игроками.

Данная рекомендация не исключает возможности использования таких действенных форм, как тренинги и программы обмена специалистами с иностранными компаниями и университетами, которые могут лечь в основу формирования новой культуры менеджмента в российских строи-

тельных компаниях. Кроме того, строительные союзы и альянсы, совместные предприятия и другие формы партнерств российских компаний как с отечественными, так и с иностранными фирмами могут существенно стимулировать процесс изменений в российских строительных компаниях.

3. Выявление факторов успеха промышленно-строительных МНК в России позволяет учесть их опыт при формировании стратегий отечественными компаниями. К таким факторам могут быть отнесены, во-первых, приверженность политике высокого качества и вытекающим отсюда акцентам на премиальном ценообразовании и активных коммуникациях в маркетинге и, во-вторых, стремление к формам присутствия, основанным на партнерстве, особенно в начале развертывания операций в стране.

Наиболее действенные подходы к началу реализации российскими строительными компаниями стратегии интернационализации связаны с объединением всех видов ресурсов, в первую очередь нематериальных, в рамках международных и отечественных ассоциаций. Целесообразным может также оказаться использование собственных компетенций по превращению несовершенств рынка, представляющих угрозу для МНК, в преимущества для своей конкурентной позиции. С данным подходом в условиях мирового финансового кризиса могут быть связаны перспективы как выживания, так и развития отечественных компаний.

Основными выгодами от интернационализации российских строительных компаний выступают снижение рисков, увеличение доходности и формирование «международного» имиджа. Перспективы процесса интернационализации для российских строительных предприятий связаны с сочетанием реализации модели управления, учитывающей специфику организации инвестиционно-строительной деятельности в России, с культивированием тех факторов, которые лежат в основе конкурентоспособности крупных международных компаний.

Крупным и известным строительным компаниям намного легче интернационализировать свои операции. В то же время их сложная и многоуровневая организационная структура значительно усложняет и замедляет процесс принятия решений, что в ситуации обострения международной конкуренции чрезвычайно опасно. Недавний пример «смерти» одного из таких гигантов — банкротство летом 2008 г. испанской строительной компании Martinsa-Fadesa с активами в 17,2 млрд долл. и задолженностью в 5,2 млрд евро. Это событие, в свою очередь, оказало негативное влияние на ряд банков, кредитующих строительный рынок Испании.

В России осенью 2008 г. крупнейшие строительные компании заморозили свои проекты (так, корпорация Mirax объявила о замораживании всех своих инвестиционных проектов как минимум на два года). Именно таким

компаниям в качестве средства диверсификации «домашних» рисков могут быть рекомендованы усиление степени интернационализации и соответствующая реструктуризация. Для российских компаний, входящих на иностранные рынки, предпочтительной может оказаться стратегия создания собственных филиалов как способ инвестирования в менее рискованные рынки и снижения риска на «домашнем» рынке.

Литература

- Пителис Х. Н.* Транснациональная компания: трактовка с позиций ресурсной концепции // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 21–40.
- Старк Д., Ведреш Б.* Формирование межфирменных сетей и иностранные инвестиции в Венгрии, 1987–2001 г. // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 43–80.
- Ховратович М.* На континентах: и нашим, и вашим // Ведомости. Приложение «Недвижимость». 2005. № 48. 21 марта.
- Andersen O.* Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks // Management International Review. 1997. Vol. 37. N 2. P. 27–42.
- Aulakh P. S., Kotabe M.* Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets // Journal of International Business Studies. 1997. Vol. 28. N 1. P. 145–175.
- Axinn C. N., Matthysens P.* Viewpoint: Limits of Internalization Theories in an Unlimited World // International Marketing Review. 2002. Vol. 19. N 5. P. 432–448.
- Barrell R., Holland D.* Foreign Direct Investment and Enterprise Restructuring in Central Europe // Economics of Transition. 2000. Vol. 8. July. N 2. P. 477–504.
- Benito G., Welch L. S.* Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode // Strategic Management in a Global Economy / Eds. H. Vernon-Wortzel, L. H. Wortzel. 3th ed. N. Y.: John Wiley, 1997. P. 339–352.
- Bjorvatn K.* Economic Integration and the Profitability of Cross-border Mergers and Acquisitions // European Economic Review. 2004. Vol. 48. N 6. P. 1211–1226.
- Blomström M., Kokko A., Globerman S.* The Determinants of Host Country Spillovers from Foreign Direct Investment // Inward Investment, Technological Change and Growth / Ed. by N. Pain. Basingstoke: MacMillan, 2001.
- Buckley P. J., Casson M. C.* Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach // Journal of International Business Studies. 1998. Vol. 29. N 3. P. 539–561.
- Chandler A. D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Chandler A. D.* Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- Crosthwaite D.* The Internationalization of British Construction Companies 1990–96: An Empirical Analysis // Construction Management and Economics. 1998. Vol. 16. N 4. P. 389–395.

- Cullen J. B.* Multinational Management: A Strategic Approach. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2002.
- Domke-Damonte D.* Interactive Effects of International Strategy and Throughput Technology on Entry Mode for Service Firms // *Management International Review*. 2000. Vol. 40. N 1. P. 41–59.
- Dunning J. H.* The Eclectic Paradigm of International Production: Past, Present and Future // *International Journal of the Economics of Business*. 2001. Vol. 8. N 2. P. 173–190.
- Ekeledo I., Sivakumar K.* International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resourcebased Perspective // *International Marketing Review*. 2004. Vol. 21. N 1. P. 68–101.
- Emerging Trends in Real Estate(tm) Europe 2009.* Urban Land Institute, PricewaterhouseCoopers, 2009.
- Erramilli M. K., Rao C. P.* Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. N 3. P. 19–38.
- Filippov S.* Russia's Emerging Multinationals: Trends and Issues: UNU-MERIT Working Paper Series N 062. United Nations University: Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, 2008.
- Filippov S.* Think Tank: Emerging into Europe // *Foreign Direct Investments*. Apr/May. London, 2009.
- Görg H.* Analysing Foreign Market Entry: The Choice between Greenfield Investment and Acquisitions // *Journal of Economic Studies*. 2000. Vol. 27. N 3. P. 165–181.
- Gunhan S., Arditi D.* International Expansion Decision for Construction Companies // *Journal of Construction Engineering and Management*. 2005. Vol. 131. N 8. P. 928–937.
- Hitt M. A., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K.* The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and the Ugly // *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. N 6. P. 1137–1157.
- Hunger J. D., Wheelen T. L.* Strategic Management. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Jensen C.* Localised Spillovers in the Polish Food Industry — The Role of FDI in the Development Process // *Regional Studies*. 2004. Vol. 38. N 5. P. 535–550.
- Johanson J., Vahlne J.-E.* The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments // *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8. N 1. P. 23–32.
- Johnson G., Scholes K.* Exploring Corporate Strategy. Hertfordshire, UK: Prentice Hall, 1993.
- Konings J.* The Effects of Foreign Direct Investment on Domestic Firms // *Economics of Transition*, 2001. Vol. 9. N 3. P. 619–633.
- Kotler P.* Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- Kuznetsov A. V., Heinrich A.* Russian Business Expansion // *Russian Analytical Digest*. 2008. N 34. P. 2–4.
- Lipsey R. E.* Home and Host Country Effects of FDI^ NBER Working Papers. N 9293. Massachusetts: National Bureau of Economic Research, 2002.

- Mattoo A., Olarreaga M., Saggi K.* Mode of Foreign Entry, Technology Transfer and FDI Policy // *Journal of Development Economics*. 2004. Vol. 75. N 1. P. 95–111.
- Mintzberg H.* Five Ps for Strategy // *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases* / Eds. H. Mintzberg, J. B. Quinn. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1991.
- Norbäck P.-J., Persson L.* Cross-Border Acquisitions and Greenfield Entry. Stockholm IUI Working Paper. N 570. University of Stockholm: The Research Institute of Industrial Economics, 2002.
- Panibratov A., Kalotay K.* Russian Outward FDI and its Policy Context // *Columbia FDI Profiles*. N 1. October 13. Columbia University: Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, 2009.
- Phatak A. V.* International Management Concepts & Cases. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.
- Pheng L. S., Hongbin J.* Analysing Ownership, Locational and Internalization Advantages of Chinese Construction MNCs Using Rough Sets Analysis // *Construction Management and Economics*. 2006. Vol. 24. N 11. P. 1149–1165.
- Ranko B., Crosthwaite D.* The Future of International Construction: Some Results of 1992–1999 Surveys // *Building Research & Information*. 2001. Vol. 29. N 3. P. 242–247.
- Root F. R.* Entry Strategies for International Markets. N. Y.: Lexington Books, 1994.
- Summer C. E., Bettis R. A., Duhaim I. H., Grant J. H., Hamrick D. C., Snow C. C., Zeithaml C. P.* Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy // *Journal of Management*. 1990. Vol. 16. N 2. P. 361–398.
- Venkatraman N., Ramanujam V.* Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches // *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. N 4. P. 801–814.
- Wheelen T. L.* Strategic Management and Business Policy. 5th ed. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Whitelock J.* Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry // *International Marketing Review*. 2002. Vol. 19. N 4. P. 342–347.

Статья поступила в редакцию 12 декабря 2008 г.