



► **КАПУСТИНА Лариса Михайловна**
 Доктор экономических наук, профессор,
 заведующая кафедрой маркетинга
 и международного менеджмента

**Уральский государственный
 экономический университет**
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45
Тел.: (343) 221-17-75
E-mail: lakapustina@bk.ru



► **КОРОВИНА Евгения Ивановна**
 Аспирант кафедры маркетинга
 и международного менеджмента,
 директор

NAF AG (филиал в России)
620030, РФ, г. Екатеринбург,
ул. Карьерная, 2
Тел.: (343) 278-65-04
E-mail: korovinash@yandex.ru

Ключевые слова

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ
 СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ
 ЭФФЕКТЫ ТРАНСНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Аннотация

В статье анализируются стратегии выхода компаний на внешний рынок, предложен алгоритм формирования стратегии транснационализации, апробированный немецкой транснациональной корпорацией на российском рынке дорожно-строительной техники. Представлен методический инструментальный оценки эффектов реализации стратегии транснационализации корпораций. Опыт европейских ТНК по развитию международного бизнеса может быть применен российскими производителями машиностроительной продукции для укрепления своих позиций на отечественном рынке и выхода на зарубежные рынки.

JEL classification

F15, F17

Реализация стратегии транснационализации международной компании на российском рынке дорожно-строительной техники

Производство дорожно-строительной техники относится к динамично развивающимся отраслям современного машиностроения. Необходимость постоянного эксплуатационного обслуживания дорожной инфраструктуры и строительства новых дорог определяют устойчивый спрос на дорожно-строительную технику, мало меняющийся по фазам экономического цикла. Производство экскаваторов, погрузчиков, грейдеров, кранов и дорожных катков характеризуется относительно высокой рентабельностью и наукоемкостью.

Российский рынок дорожно-строительной техники имеет большой потенциал развития. Темпы роста строительства в РФ превышают темпы роста ВВП, что означает относительно стабильное увеличение потребностей в дорожно-строительной технике. Однако отечественное производство машин находится в стадии упадка. С начала 1990-х годов объемы продаж российских производителей дорожно-строительной техники неуклонно сокращались. Так, по материалам Союза производителей строительной и дорожной техники, ОАО «Борэкс», ОАО «САРЭКС», ОАО «ДОНЕКС» снизили производство более чем в 100–200 раз, некоторые предприятия отрасли вынуждены были полностью уйти с рынка дорожно-строительной техники (например, ОАО «ВЭКС», ОАО «ЭККО»). Отечественная техника вытесняется с российского рынка иностранными поставщиками. В 2012 г. импорт экскаваторов и погрузчиков превысил российское производство в 10 раз [5]. Темпы роста импорта продолжают расти на фоне снижения отечественного производства. Если наметившийся тренд сохранится, то к 2020 г. российский рынок дорожно-строительной техники будет представлен исключительно импортными машинами, основную долю которых будет составлять новая китайская или подержанная европейская и американская техника.

Сохранить приемлемые объемы производства дорожной и строительной тех-

ники смогли в основном предприятия, сотрудничающие с транснациональными корпорациями. Так, ЗАО «ТВЭКС», ОАО «Амкодор», ОАО «Погрузчик», ЗАО «Брянский арсенал», ЗАО «Дормаш» улучшили качество производимой техники, закупая детали и комплектующие за рубежом. Сотрудничество с международными компаниями позволило им повысить конкурентоспособность производимой продукции. В перспективе российские компании имеют шанс транснационализировать свой бизнес совместно с иностранными партнерами и выйти на мировой рынок дорожно-строительной техники. В данной статье анализируются стратегии транснационализации и опыт выхода немецкой компании на российский рынок.

Как правило, выделяют три стадии транснационализации – экспорт, совместную предпринимательскую деятельность и прямое инвестирование. Ф. Рут обуславливает выбор стратегии выхода компании на внешние рынки тремя параметрами: контроль, риск и время [11]. Й. Кляйнерт, предлагая свою методичку выбора стратегии выхода на внешние рынки, делит компании на сельхозпроизводителей, производителей конечной продукции и производителей промежуточного товара, учитывая особенности рынка и отрасли для каждой группы фирм [9]. Л. Диакону выделяет четыре стратегии выхода компании на внешние рынки: национальную, мультинациональную, транснациональную и глобальную [8]. Дж. Даннинг для определения стратегии транснационализации предложил «парадигму OLI (собственность, расположение и интернационализация)» [2]. Шведская модель университета Uppsala, разработанная в 70-е годы XX века под руководством Я. Йохансана, трактует интернационализацию как «возрастающий» процесс, зависящий от опыта фирмы и знания внешних рынков [4]. Сиерт и Марч, Видерсхайм-Пуль считают, что компании стоит начинать с экспорта в «психологически близкие страны», чтобы избежать непонимания и минимизиро-

Implementation of Transnationalization Strategy of an International Company in Russia's Market of Road-Construction Machinery

вать риски [10]. А.В. Ужгинцев предлагает базовую модель выбора способа выхода компании на внешний рынок в зависимости от налогообложения и транспортных расходов в стране [7].

Проанализировав известные стратегии транснационализации бизнеса, а также тенденции развития мирового и российского рынка дорожно-строительной техники, авторы пришли к выводу, что многие компании, не имея производства и значительных продаж за рубежом, ведут активную закупочную деятельность на международных рынках. В научной литературе импорт редко рассматривается как стратегия транснационализации, но эмпирические исследования показывают, что первым шагом на пути к внешним рынкам становятся как экспортные, так и импортные операции.

Нами предложен алгоритм формирования стратегии транснационализации бизнеса, который мог бы быть полезен российским машиностроительным предприятиям независимо от масштабов производства. Алгоритм включает следующие этапы:

- принятие решения о транснационализации;
- анализ возможностей фирмы и рынка;
- выбор стратегии выхода и присутствия компании на внешнем рынке;
- выбор места размещения подразделения;
- прогноз развития деятельности компании на зарубежных рынках;
- оценка уровня транснационализации компаний отрасли;
- оценка социально-экономических эффектов транснационализации для страны базирования, страны пребывания и для самой ТНК.

Предложенный алгоритм апробирован на примере немецкой транснациональной корпорации NAF AG для российского рынка дорожной и строительной техники. Компания NAF AG представляет собой семейное предприятие, образованное в 1960 г. в Баварии (Германия). В настоящее время оно является акцио-

нерным обществом, одним из мировых лидеров в производстве мостов и коробок передач для лесозаготовительной, дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники. На предприятии работают 450 чел. Оборот компании в 2013 г. составил 110 млн евро, а доля экспорта в общем объеме выпуска превысила 80%. С 2006 г. компания присутствует на российском рынке мостов и коробок передач для дорожно-строительной техники. При этом реализована стратегия совместной предпринимательской деятельности. Проанализируем выбор и реализацию стратегии NAF AG в России в соответствии с предложенным алгоритмом разработки направлений транснационализации бизнеса.

Принятие решения о транснационализации компании. Основными мотивами выхода компании NAF AG на российский рынок являются следующие. Емкий российский рынок представляет большой интерес для немецких производителей как перспективный с позиции расширения сбыта. Спрос на продукцию компании в России в последнее десятилетие стабильно увеличивался в отличие от Европейского союза. Многие европейские предприятия переносят производство в развивающиеся страны, где ниже экологические стандарты, дешевле рабочая сила и имеются обширные ресурсы доступного сырья. Компания NAF AG, выйдя на рынок РФ, диверсифицировала предпринимательские риски между странами, что сделало ее менее зависимой от экономической и политической ситуации на рынке ЕС.

Анализ рыночной ситуации, деятельности конкурентов, выбор стратегии выхода и присутствия компании на внешнем рынке. На втором этапе предлагается использовать следующие методы анализа рынка (табл. 1).

Согласно матрице Ансоффа [1] компании NAF AG рекомендуется проникновение на российский рынок мостов и коробок передач для дорожно-строительной техники – продукция компании существует уже несколько десятилетий,

► **Larisa M. KAPUSTINA**
Dr. Sc. (Econ.), Prof., Head of Marketing and International Management Dept.

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-17-75
E-mail: lakapustina@bk.ru

► **Yevgenia I. KOROVINA**
Postgraduate of Marketing and International Management Dept., Director

NAF AG (Branch in Russia)
620030, RF, Yekaterinburg,
Kariernaya St., 2
Phone: (343) 278-65-04
E-mail: korovinash@yandex.ru

Keywords

TRANSNATIONAL CORPORATIONS
TRANSNATIONALIZATION STRATEGIES
EFFECTS OF TRANSNATIONALIZATION

Summary

In the article the strategies of entering a foreign market are analyzed. The authors propose the algorithm of transnationalization strategy formation that was tested in a German transnational corporation which operates in Russia's market of road-construction machinery. The article provides the methodological toolkit to estimate the results of transnational strategy implementation. The experience of European transnational companies in the development of international business can be used by Russian producers of road-construction equipment in order to strengthen their positions in the domestic market and enter overseas markets.

JEL classification

F15, F17

Таблица 1 – Методы анализа рыночной ситуации

Область анализа	Метод анализа
Анализ рынка и товара	Матрица Ансоффа
Анализ фирмы и рынка	SWOT-анализ
Анализ деятельности конкурентов	Матрица Портера
Выбор стратегии выхода на внешний рынок	Матрица МакКинси

Таблица 2 – Матрица Ансоффа для компании NAF AG на российском рынке

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок NAF	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Таблица 3 – Данные SWOT-анализа для компании NAF AG на российском рынке

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Хорошие финансовые возможности компании; обеспеченность кадрами; высокое качество товара; хорошая репутация немецких товаров	Незнание специфики российского рынка и русского языка; вероятность ошибочных решений и наличие высоких рисков ведения бизнеса
Внешняя среда	Сделать акцент на немецкое качество	Воспользоваться опытом и знаниями местной компании
	Большой объем российского рынка; нехватка на российском рынке собственной качественной продукции; наличие ресурсов на российском рынке; относительно высокая востребованность товара; хорошие перспективы развития российского рынка	Выбрать товарные ниши, которые не заняты производителями Воспользоваться опытом и знаниями местной компании Трудно прогнозируемые колебания валютных курсов; неразвитая транспортная инфраструктура; бюрократические препятствия со стороны государственных органов России; необходимость получения дополнительных сертификатов и разрешений для российского рынка; особенности менталитета и социокультурной среды бизнеса; волатильность конъюнктуры российского рынка

Таблица 4 – Матрица Портера для компании NAF AG на российском рынке

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ	В рамках всей отрасли	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		Уникальность продукта, воспринимаемая потребителем	Позиция низкого уровня в издержках
В рамках отдельного сегмента	Дифференциация	Абсолютное лидерство в издержках	
	Фокусирование NAF		

на российском рынке данная продукция представлена широко. Положение компании NAF AG согласно матрице Ансоффа представлено в табл. 2.

Данные SWOT-анализа для компании NAF AG приведены в табл. 3.

Основными конкурентами компании NAF AG на российском рынке помимо местных производителей являются немецкие компании ZF AG (Zahnradfabrik AG) и Franz Kessler GmbH, бельгийский

производитель DANA Holding Corporation, итальянские фирмы Graziano и Carraro. Компания ZF AG начала свою работу на российском рынке в 1990 г., организуя импорт в РФ через торговых агентов. В 1994 г. в Москве был открыт маркетинговый центр, в 1999 г. – дочернее предприятие. В 2001 г. создано представительство в Санкт-Петербурге, а в 2005 г. – совместное предприятие с заводом КАМАЗ в Набережных Челнах.

Franz Kessler GmbH работает с российскими покупателями напрямую из Германии, DANA Holding Corporation – из Бельгии, Graziano – из Италии. Компания Carraro продает свою продукцию на российском рынке через московского партнера ЗАО «Сантерно».

По оценкам специалистов компании NAF AG, 70% мостов и коробок передач для российской техники производятся российскими заводами, 30% составляет импорт, из них 15% – доля ZF, 5% – NAF, 2% – Carraro, по 1% у Kessler, DANA и Graziano. Из российских производителей лидером является ЗАО «Курганмашзавод», производящее до 20% мостов для российского рынка.

В соответствии с матрицей Портера для компании NAF AG выбрана стратегия концентрации или фокусирования на сегменте tandemных мостов для дорожно-строительной техники [6]. Данные представлены в табл. 4.

Для выбора способа выхода компании на внешний рынок использована матрица МакКинси. При составлении матрицы отдельно анализируются потенциальные рынки и возможности фирмы и товара относительно каждого рынка. Каждому из 10 факторов придается вес (сумма весов равна 1,0) и значение (от 1 до 10). Вес и значение фактора определены экспертной группой компании в зависимости от важности данных факторов для фирмы NAF AG. Возможное минимальное значение по каждой оси – 0, а максимальное – 10, соответственно, полученные показатели от 0 до 3,5 считаем низкими, от 3,5 до 7 – средними, а от 7 до 10 – высокими. Основные характеристики рынка и фирмы представлены в табл. 5.

Полученные данные проецируются на матрицу, где представлены 9 секторов, определяющих стратегию выхода компании на внешний рынок (рис. 1).

В соответствии с предложенной матрицей, с учетом условий российского рынка, в 2006 г. компания NAF AG находилась в 9-м секторе и ей рекомендовалось выходить на рынок совместно с российской компанией, что и было сделано.

В 2007 г. компания NAF AG на российском рынке переместилась в 4-й сектор – рынок, как и прежде, предоставлял средний потенциал, но возможности фирмы возросли. Рекомендация в данном случае – прямые инвестиции, и руководство компании решило открыть собственный филиал в России.

К началу 2014 г. возможности компании NAF AG остаются достаточно высокими, а вот привлекательность российского

Таблица 5 – Инвестиционная привлекательность российского рынка и характеристики фирмы для выбора способа транснационализации, баллы

Инвестиционная привлекательность рынка	2006	2007	2014	Характеристики фирмы	2006	2007	2014
Потенциал рынка, его возможности для данного товара и данной фирмы	2,0	2,0	1,9	Финансовые возможности фирмы для выхода за рубеж	2,0	3,0	2,0
Востребованность данного товара на данном рынке	1,8	1,89	1,71	Производственные возможности фирмы	1,53	1,8	3,24
Прогнозы относительно данного рынка и данного товара	1,36	1,44	1,68	Профессионализм высшего руководства	1,28	1,6	1,6
Деятельность конкурентов на рынке	0,7	0,7	0,7	Кадровые возможности фирмы	0,98	0,7	0,7
Кадровые возможности рынка, наличие на рынке трудовых ресурсов различной спецификации	0,48	0,6	0,6	Доступ фирмы к ресурсам для увеличения производства	0,54	0,6	0,12
Законодательство: налоговое, банковское, валютное, трудовое, инвестиционное и пр.	0,3	0,3	0,35	Качество товара, производимого фирмой, приемлемое для нового рынка	0,5	0,15	0,15
Место страны в мировом рейтинге конкурентоспособности	0,24	0,2	0,16	Жизненный цикл данного товара на новом рынке	0,16	0,12	0,12
Наличие / ограниченность ресурсов, их стоимость и доступ к ним	0,15	0,12	0,12	Технологии производства товара компанией	0,15	0,03	0,06
Государственная поддержка / ограничения для местных и иностранных производителей данного товара	0,1	0,06	0,04	Планы фирмы: снятие сливок или долгосрочное присутствие	0,06	0,04	0,06
Политика государства (вероятность экспроприации, политических рисков и т.п.)	0,03	0,03	0,04	Имидж компании	0,02	0,01	0,01
Итого:	7,16	7,34	7,3	Итого:	7,22	8,05	8,06



Рис. 1. Матрица стратегий выхода предприятия на внешний рынок

рынка снизилась вследствие мирового экономического кризиса и ожидания его очередной волны, а также общемирового замедления экономической активности и нестабильной политической ситуации. Компания по-прежнему находится в 4-м секторе матрицы, т.е., как и прежде, фирма имеет в России свой торговый филиал.

Выбор места размещения филиала.

При выборе Екатеринбурга для размещения подразделения NAF AG учтены такие характеристики, как престиж города; развитость инфраструктуры; наличие офисных, складских и производственных площадей; квалификация специалистов; близость к клиентам; расходы на содержание офиса, склада, производственного помещения, заработные платы, коммунальные услуги; бюрократические препятствия.

Прогнозы развития компании. На четвертом этапе представлен прогноз развития компании на зарубежных рынках на основе применения матрицы Борга-Уорнера [3]. Рассчитаны и внесены в матрицу показатели, приведенные в табл. 5. Прогноз для компании NAF AG представлен на рис. 2.

Оценка уровня транснационализации компании. На пятом этапе нами оценен уровень транснационализации корпорации. Для этого предложено использовать модифицированную нами формулу ЮНКТАД:

$$I_t = 1/4(A_i/A + R_i/R + S_i/S + P_i/P) \times 100,$$

где I_t – индекс транснационализации; A_i – зарубежные активы; A – общие активы; R_i – объем продаж товаров и услуг зарубежными филиалами; R – общий объем продаж товаров и услуг; S_i – зарубежный штат; S – общий штат работников компании; P_i – зарубежные закупки; P – общий объем закупок компании.

До выхода компании NAF AG на российский рынок индекс ее транснационализации составлял 34,24%, с расширением деятельности в России индекс увеличился до 35,61%.

Оценка социально-экономических эффектов транснационализации. На шестом этапе нами оценены социально-экономические эффекты транснационализации немецкой компании для страны базирования, страны пребывания и для самой ТНК (табл. 6).

Компания NAF AG с 2006 г. присутствует на российском рынке. К положительным эффектам деятельности компании можно отнести следующие:

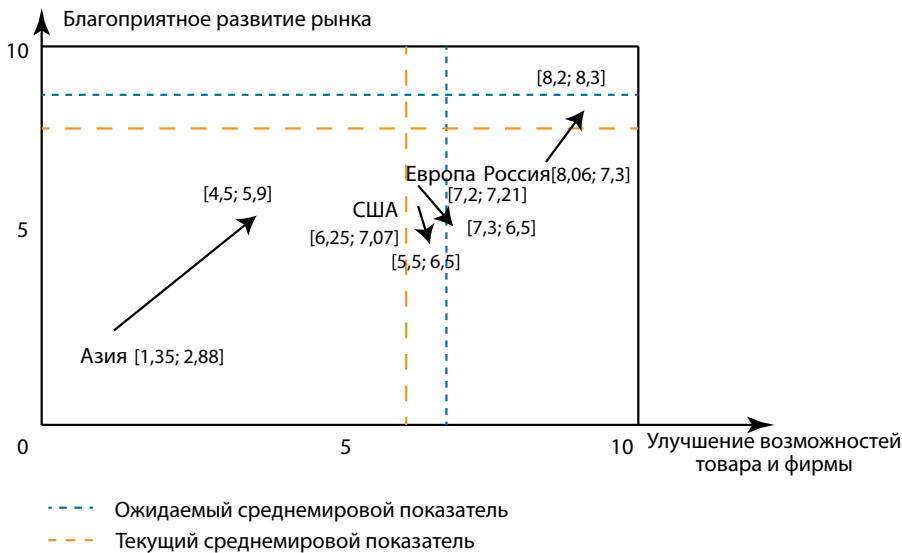


Рис. 2. Прогноз развития деятельности компании NAF AG на рынках Европы, Северной Америки, России и Азии

Таблица 6 – Оценка социально-экономических эффектов транснационализации

Для страны базирования	Для страны пребывания	Для ТНК
Изменение налоговых поступлений (в том числе социальных, медицинских и пенсионных взносов) в стране базирования в связи с перенесением производства за рубеж; изменение таможенных поступлений в стране базирования в связи с перенесением производства за рубеж; изменение ВВП страны; изменение объемов выплат пособий по безработице	Изменение налоговых поступлений (в том числе социальных, медицинских и пенсионных взносов) в стране пребывания в связи с открытием нового производства; изменение таможенных поступлений в стране пребывания в связи с открытием нового производства; изменение ВВП страны; изменение объемов выплат пособий по безработице; изменение инвестиционных поступлений в стране пребывания в связи с открытием нового производства; сумма субсидий, дотаций и налоговых льгот для нового производства	Изменение доходов ТНК в связи с расширением производства; изменение расходов ТНК в связи с открытием нового производства; сумма субсидий, дотаций и налоговых льгот для нового производства
Итого: 5,9 млн евро	Итого: 10 млн евро	Итого: 50 млн евро

• на российских предприятиях было налажено производство современной техники с западными комплектующими, в настоящее время новые российские машины стали более конкурентоспособными по цене и качеству по отношению к подержанным импортным;

• для бюджета Российской Федерации положительный эффект выражается в налоговых (в том числе социальных, медицинских и пенсионных) и таможенных поступлениях, в росте ВВП, а также в инвестициях, вложенных в экономику страны. Работающие заводы перечисляют налоги, при импорте мостов и коробок передач платится таможенная пошлина 5% и НДС 18%. За 8 лет на российский рынок было поставлено более

2 тыс. мостов, усредненная стоимости каждого составляет 10 тыс. евро. Компания инвестировала более 1 млн евро в российский филиал. ООО «НАФ» за 7 лет работы заплатило более 1,8 млн р. (40 тыс. евро) налога на прибыль, сотрудники компании выплатили более 3,5 млн р. (80 тыс. евро) НДФЛ. Эффект транснационализации компании NAF AG на российском рынке в денежном выражении составляет более 5,9 млн евро;

• помимо положительного эффекта, выраженного в денежном эквиваленте, для российского государства в целом приход немецкой ТНК NAF AG на российский рынок означает рост производства, создание новых рабочих мест, рост квалификации специалистов (компания

NAF AG регулярно проводит обучение сотрудников на российских заводах и на своем производстве в Германии), получение передовых технологий;

• модернизация и возобновление производства помогли сохранить рабочие места, снизить социальную напряженность, повысить жизненный уровень населения в таких отдельно взятых моногородах, как Брянск, Орел, Нижний Тагил, Челябинск, Тверь.

К отрицательным эффектам можно отнести следующие. С открытием российского рынка продукция многих отечественных производителей техники стала неконкурентоспособной: конечные потребители предпочитают подержанную импортную технику новой российской. С приходом на российский рынок ТНК NAF AG с высокотехнологичными мостами и коробками передач для дорожно-строительной техники местные заводы частично закрыли данное производство, в настоящее время в России мосты на продажу изготавливаются только ЗАО «Курганмашзавод», остальное российское производство остается на заводах-производителях дорожно-строительной техники для собственных нужд.

Таким образом, предложенный алгоритм выбора стратегии транснационализации корпорации апробирован для немецкой машиностроительной ТНК на российском рынке. Транснационализация российских заводов позволит сохранить и развить отечественное производство дорожно-строительной техники, выйти на мировые рынки не только путем импорта комплектующих и экспортных поставок, но и путем создания совместных предприятий или собственных заводов за рубежом. Это окажет положительное влияние на российскую экономику – увеличатся объемы производства, вырастут поступления налоговых и таможенных платежей, российские заводы смогут войти в рейтинг крупнейших мировых ТНК. Положительное влияние от транснационализации российских предприятий ощутят и страны пребывания – в них также увеличатся объемы производства, вырастут налоговые и таможенные поступления. В целом увеличатся объемы международной торговли, изменится фирменная структура рынка и улучшится рейтинг России как страны с развитой отраслью машиностроения. ■

Источники

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Клас. изд. СПб.: Питер, 2011.
2. Головина А.С. Концептуальные подходы к анализу деятельности транснациональных корпораций // Российский экономический интернет-журнал. URL: www.e-rej.ru/Articles/2010/Golovina.pdf.
3. Дэниелс Дж.Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Изд-во «Дело», 1998.
4. Кратко И., Пантелеева Е. Управление процессом интернационализации фирмы // Управление предприятием. 2003. № 2.
5. Новоселов В. Горькие итоги. Производство и импорт строительной и дорожной техники в 2012 году // Строительная техника и технологии. 2013. № 8.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблшер, 2011.
7. Ужгинцев А.В. Выбор юрисдикций и рынков сбыта транснациональными компаниями: формализованный подход // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. № 9.
8. Diaconu L. Business strategies of the multinational corporations // CES Working Papers. 2008. Vol. IV. № 2.
9. Kleinert J. Trade and internationalization of production // Kiel working papers. 2002. № 1104. April.
10. Rezende S. Multinationals and interdependence in internationalization process // Brazilian Administration Review. 2006. Vol. 3. № 1.
11. Root F.R. Entry strategies for international markets. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

References

1. Ansoff I. *Strategicheskij management* [Strategic management]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2011.
2. Golovina A.S. Kontseptual'nye podkhody k analizu deyatel'nosti transnatsional'nykh korporatsiy [Conceptual approaches to the analysis of the activities of transnational corporations]. *Rossiyskiy ekonomicheskij internet-zhurnal – The Russian Electronic Journal of Economics*. Available at: www.e-rej.ru/Articles/2010/Golovina.pdf.
3. Daniels J.D., Radebaugh L.H. *Mezhdunarodnyy biznes: vneshnyaya sreda i delovye operatsii* [International Business: external environment and business operations]. Moscow, Delo Publ., 1998.
4. Kratko I., Panteleeva Ye. Upravlenie protsessom internatsionalizatsii firmy [Managing the process of internationalization of firms]. *Upravlenie predpriyatiem – Enterprise Management*, 2003, no. 2.
5. Novoselov V. Gor'kie itogi. Proizvodstvo i import stroitel'noy i dorozhnoy tekhniki v 2012 godu [Poor results. Production and import of construction and road machinery in 2012]. *Stroitel'naya tekhnika i tekhnologii – Construction Machinery and Technologies*, 2013, no. 8.
6. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (Russ. ed.: Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov. 4th ed. Moscow, Alpina Publisher, 2011).
7. Uzhgintsev A.V. Vyboryurisdiktsiy i rynkov sbyta transnatsional'nykh kompaniyami: formalizovanny podkhod [Choosing jurisdictions and markets by multinationals: Formalized approach]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskij vestnik – The Russian Journal of Foreign Economics*, 2012, no. 9.
8. Diaconu L. Business strategies of the multinational corporations. *CES Working Papers*, 2008, vol. IV, no. 2.
9. Kleinert J. Trade and internationalization of production. *Kiel working papers*, 2002, no. 1104. April.
10. Rezende S. Multinationals and interdependence in internationalization process. *Brazilian Administration Review*, 2006, vol. 3, no. 1.
11. Root F.R. *Entry strategies for international markets*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1994.