

Вассилева В., Николов М.¹

Проекты «под ключ» как стратегия преодоления барьеров в доступе на развивающиеся рынки

Проанализированы стратегии выхода на международные рынки в свете процессов глобализации. Предложен концептуальный подход к проектам «под ключ» как стратегии доступа на развивающиеся рынки. Проведены анализ стран БРИКС как потенциальных целевых стран для осуществления указанных проектов и оценка значимости предлагаемого концептуального подхода для принятия решений по выходу на глобальные рынки.

Ключевые слова: стратегии доступа, развивающиеся рынки, проекты «под ключ», БРИКС, международная конкуренция.

Введение

Мир меняется с невиданной доселе скоростью. Деловая конъюнктура сегодня характеризуется возрастающей комплексностью, неопределенностью и неоднородностью развития. Изменение рыночных условий, усиление международной конкуренции и сокращение продолжительности жизненного цикла продукции означают, что компании вынуждены пересматривать традиционные методы и стратегии ведения бизнеса [9; 51]. Международная конкуренция возрастает и продолжит возрастать в будущем. Согласно сценарию конкурентоспособности на период с 2007 по 2050 г. [33]², основными проблемами, имеющими первоочередное значение для международной конкуренции в течение ближайших трех десятилетий, являются:

- рост протекционизма, влияющего на условия конкуренции, что затрудняет доступ на национальные рынки;

1 Вассилева Вистра, Николов Мирослав — доценты Центра инноваций и развития Университета экономики г. Варна (Болгария).

2 «Сценарий конкурентоспособности» является попыткой описания и оценки ключевых вопросов, которые будут иметь влияние на мировую конкуренцию в перспективе. Вопросы представлены по двум осям: уровень воздействия и временная шкала. Это субъективная оценка, призванная структурировать вопросы, которые, как утверждается, имеют влияние на мировую конкуренцию в будущем. Всего рассмотрено 45 вопросов с различным уровнем воздействия.

- повышение роли сектора услуг и инструментов развития регионально-го сотрудничества как ключевых факторов, определяющих возможности доступа на рынок и успешную конкуренцию за иностранные рынки;
- уменьшение разрыва в стоимости рабочей силы между промышленно развитыми и развивающимися странами;
- исчезновение «технологического разрыва» между странами с разным уровнем экономического развития (Китай, Индия и Россия способны выпускать многие те же виды продукции, что и технологически развитые державы);
- влияние климатических изменений на доступность экономических ресурсов и повышение роли экологического законодательства как фактора влияния на международную конкурентоспособность.

По мнению специалистов, возрождение протекционизма будет препятствовать процессу получения выгод, к которым стремится ряд развивающихся стран. Протекционизм включает меры, связанные с защитой окружающей среды, организацией корпоративного управления, обеспечением социальной защиты или охраной прав интеллектуальной собственности. В качестве ответных мер в целях получения возможности участия в процессе принятия решений в рамках международных институтов развивающиеся страны будут значительно усиливать политическое давление, делая ставку на свою растущую экономическую мощь и возможности по финансированию таких институтов [33].

Важность обеспечения возможностей доступа на рынок и использование рациональных стратегий по выходу на зарубежные рынки для дальнейшего процесса интернационализации мировой экономики широко признана в международной литературе [23; 31; 34, 55; 60]. Для упрощения процесса выбора соответствующей стратегии выхода на рынки необходимо использовать концептуальные модели, имеющие соответствующую теоретическую основу [6; 28]. В настоящей статье детально рассматриваются аргументы «за» и «против» каждой стратегии выхода на рынки для различных категорий стран и рынков. Кроме того, в статье обсуждаются вопросы реализации проектов, в частности проектов «под ключ» как стратегий преодоления барьеров и выхода на рынки развивающихся стран на примере стран БРИКС.

1. Глобализация и стратегии выхода на рынки

1.1. Глобализация и тенденции развития мирового бизнеса

Глобализация — комплексный процесс, развивающийся различными путями и выраженный в различной степени [17]. По мнению специалистов, спор об общепринятом определении глобализации возник из сферы международного бизнеса и связан он с тем, что термин «глобальный» зачастую используется во взаимоисключающих контекстах [16]. Представители различных областей науки выделяют различные аспекты глобализации, имеющие значение для

их собственных научных интересов. В результате игнорируется тот факт, что глобализация представляет собой комплексный феномен. Кларк и Ноулз [16] выделяют три общих фактора во всех концепциях глобализации:

- интеграция национальных/региональных структур в мировые подсистемы;
- процесс(ы) осуществления такой интеграции;
- механизмы, способствующие интеграции посредством передачи влияния от одной национальной экономики к другой.

Основой названных факторов являются взаимосвязанность и взаимозависимость, что показывает комплексную природу глобализации. Без сомнения, глобализация — это данность. Она будет и дальше влиять на компании и их маркетинговую политику, предоставляя возможности выхода на глобальные рынки и (или) создавая угрозу для развития глобальной конкуренции. В сочетании с неопределенностью развития глобального рынка глобализация может рассматриваться как фактор (движущая сила) развития международной конкуренции, возможностей доступа на глобальные рынки, а значит, и «здорового» развития бизнеса в мировом масштабе в целом (табл. 1).

Таблица 1

Современные факторы развития бизнеса в мировом масштабе

Сфера	Тенденция	Эффекты
Глобализация	Реорганизация глобальной сети поставок и цепочек создания стоимости Сдвиг экономической активности с глобального «Севера» на «Юг»	Изменения в системе глобального экономического управления и регулирования международной торговли Рост финансовой неустойчивости и рисков
Потребительское поведение	Новые модели вовлечения потребителей в систему глобального рынка «Ненасытный» потребитель	Новая эра сокращения нормы прибыли
Демография	«Война за таланты» («охота за головами»)	Растущие требования к развитию инфраструктуры торговли и повышению ее роли
Регулирование и активизм	Изменение роли правительств в формировании предпринимательской среды: расширение направлений и силы регулирующих воздействий	Рост геополитической нестабильности
Окружающая среда и природные ресурсы	Истощение природных ресурсов	Повышенное внимание к проблемам обеспечения устойчивого развития
Технологии	Новые парадигмы разработки и производства продуктов	Новые и инновационные модели организации и стимулирования научно-исследовательских разработок

Источник: составлено авторами на основе <<http://www.atkearney.com/gbpc/global-business-drivers>>.

На фоне тенденции к росту взаимозависимости наций произошел ряд изменений в деловой конъюнктуре: конвергенция потребительского спроса, растущая либерализация торговли и инвестиций, возникновение глобальных рынков товаров, услуг, труда и финансового капитала [62]. Соответственно глобальные рынки стали как предметом фундаментальных исследований, так и актуальной бизнес-темой. Глобальные изменения бизнеса предполагают определенный уровень трансформации как бизнес-моделей, так и сфер рынка (рис. 1).



Рис. 1. Отношения между международной, транснациональной и глобальной сферами

Источник: составлено авторами [32].

Процесс перехода от одной сферы к другой или от одной бизнес-модели к другой зависит от различных внешних и внутренних факторов. В реальности мы можем довольно часто наблюдать переходные состояния с частично совпадающими бизнес-моделями (рис. 2).

Многолетнее исследование, проведенное Глобальным институтом McKinsey (MGI) и экспертной группой McKinsey по вопросам стратегического развития, выявляет конфликт трех основных экономических факторов в рамках глобальной экономики:

- технологический прорыв и спровоцированные им сдвиги и диспропорции;
- быстрый экономический рост развивающихся стран;
- старение населения.



Рис. 2. Основные формы международного бизнеса: различия по ключевым параметрам

Источник: составлено авторами [33].

В каждой из названных областей ожидаются значительно более серьезные сдвиги, которые будут иметь огромное влияние на экономику, общественную жизнь и поведение людей во всем мире.

Во-первых, развитие технологий и доступность средств связи привели к перевороту в промышленности и трансформировали жизни миллиардов людей, выступающих одновременно и как работники, и как потребители, и как члены гражданского общества. Это ставит новые задачи в области регулирования взаимосвязей в рамках мировой экономики и обеспечения нормального функционирования рынков. Отчет компании KPMG на тему усложнения этих процессов [43] демонстрирует, что технологии изменяют бизнес-модели, оптимизируют процессы и открывают новые рынки, но при этом создают большие объемы новой информации, которой необходимо управлять, обеспечивать ее использование и безопасность. Все большее число стран вовлекается в трансграничные сделки. Изменения в глобальном экономиче-

ском управлении вынуждают бизнес не только реагировать, чтобы соответствовать новым правилам, но при этом и управлять новыми рисками. Мы наблюдаем растущее влияние информационных технологий и их быстрое проникновение во все сферы жизни¹. К этому следует добавить рост многообразия потребительских продуктов и услуг, который стимулируется неограниченным доступом к информации и мгновенной связью. Мгновенный доступ к информации и коммуникации делает общедоступным практически любой продукт в любое время. Рынки теперь стали глобальными, а многие корпорации — зачастую богаче и сильнее некоторых стран. Однако всегда ли прогресс механизмов и инструментария регулирования торговли и глобального экономического управления является столь же быстрым и эффективным, чтобы возможности доступа на рынки соответствовали производственным и маркетинговым возможностям экономических агентов?

Во-вторых, центр мировой экономики продолжает смещаться с Запада на Восток, и во главе данной тенденции стоит Китай. Это смещение центра экономической активности и динамики к развивающимся странам и их городам приведет к появлению нового класса конкурентов глобального масштаба: как компаний, так и брендов. Городское население в мире ежегодно растет на 65 млн человек, почти половина мирового роста ВВП между 2010 и 2025 гг. придется на 440 городов в развивающихся странах, 95% из которых — почти никому сегодня не известные малые и средние города. Согласно данным Рейтинга уровня глобализации городов мира и специального приложения к нему *Emerging Cities Outlook*² компании А.Т. Kearney (2014), в рейтинг 20 «глобальных городов» и рейтинг 20 городов — потенциальных кандидатов в этот список входят 6 и 9 азиатских городов соответственно. Пекин входит в двадцатку в обоих рейтингах. Этот сдвиг баланса сил рассматривается как переход от «Глобализации, версия 2.0» (доминирующая сила — Запад) к «Глобализации, версия 3.0» (доминирующая сила — Китай)³. «Глобализация, версия 3.0» характеризуется тем, что Запад более не является доминирующей силой в мире в области сбережений и, как следствие, перестает доминировать в области международных инвестиций и финансов. Эрозия западных государств сопровождается эрози-

1 Согласно закону Мура средняя производительность компьютеров удваивается каждые два года.

2 В Рейтинге уровня глобализации городов мира (CGI) компании А.Т. Kearney с 2008 г. рассматривается список из 84 городов на предмет их глобальной интеграции по 26 метрикам по 5 показателям: деловая активность, человеческий капитал, обмен информацией, культурный опыт и участие в политической деятельности. *Emerging cities outlook* дополняет CGI.

3 Точным временем начала сдвига считается присоединение Китая к ВТО 11 декабря 2001 г.

ей авторитета крупнейших международных регулятивных институтов эпохи «Глобализации, версия 2.0», которые сохранивших свое влияние за счет внедрения имплицитных правил западной экономической ортодоксии. Это видение подтверждается рейтингами и баллами Индекса инвестиционного доверия 2014 г.¹ Два первых места занимают Соединенные Штаты Америки и Китай, сохранившие свои позиции 2013 г. (2,16 и 1,95 из 3,0 соответственно)². В связи с этим возникают вопросы: смогут ли традиционные, созданные западными странами регулятивные институты «переварить» потребности растущих развивающихся экономик, и достаточно ли у набирающих силу экономик мощи и опыта, чтобы создать альтернативные или дополнительные институты?

В-третьих, быстрое старение населения в мире создаст массивное экономическое давление. «Бэби-бумеры» достигли пенсионного возраста. Процесс старения продолжается в развитых странах уже несколько лет, уменьшается население в Японии и России. Эту тенденцию постепенно подхватывает и Китай. Как ожидается, в течение нескольких следующих лет данный процесс перекинется на Латинскую Америку. Складывающаяся ситуация поставит перед глобальной экономикой новые социальные, а затем и экономические, проблемы вследствие увеличения социальной нагрузки и сокращения ресурсов дешевой рабочей силы, что, в свою очередь, черевато существенным изменением традиционных механизмов и факторов конкуренции, под которые настроена существующая система институтов глобального регулирования.

Исследователи полагают, что процесс «столкновения» этих трех сил приведет к столь значительным изменениям, что огромная доля управленческого и коммерческого опыта, ноу-хау и интуиции, которые были востребованы в прошлом, потеряют свою актуальность. Компании столкнутся с проблема-

1 *Индекс инвестиционного доверия, введенный компанией A.T. Kearney в 1998 г., классифицирует страны по потенциальному влиянию изменений в их политической и экономической системе и системе регулирования притока прямых иностранных инвестиций в ближайшие годы.*

2 *Некоторые ученые оспаривают статистическую важность Индекса инвестиционного доверия, поскольку он рассчитывает лишь для 67 стран, нет четкого объяснения значений и не принимаются во внимание культурные факторы. Скептики предлагают Индекс глобализации КОФ, который оценивает три основных фактора глобализации: экономический, социальный и политический, а также включает субиндексы, относящиеся к реальным экономическим потокам, экономическим ограничениям, данным об информационном потоках, данным о персональных контактах и данным о культурной интеграции. Альтернативный подход к измерению глобализации с точки зрения «национальных государств» содержится в индексе транснациональных компаний ЮНКТАД. Хотя индекс внешне представляет собой анализ уровня «интернационализации».., он также может рассматриваться как отражение реакции организаций на глобализацию.*

ми роста неоднородности и неустойчивости, долгосрочные графики больше не будут выглядеть плавными кривыми, направленными вверх, долгосрочные прогнозы устареют, равно как и авторитетные в прошлом бизнес-модели [25]. Готова ли система регулирования торговли и глобального управления помочь компенсировать такие проблемы?

1.2. Системы классификации стран

В течение многих лет исследователи и практики обсуждали вопросы классификации стран [50]. Международные организации создали несколько систем классификации, получивших широкое признание. Система классификации стран Программы развития ООН основана на индексе человеческого развития, инициированном в 1990 г. одновременно с Докладом о развитии человеческого потенциала. Системы классификаций Всемирного банка создаются как для оперативных целей, так и для аналитических. Оперативная классификация удовлетворяет потребностям Международного банка реконструкции и развития (МБРР), учрежденного в рамках Всемирного банка и имеющего установленное законом обязательство кредитовать исключительно платежеспособные страны-члены. Поэтому для оценки стран, которым требуются заемные средства, необходимы объективные критерии. По этой системе страны, получающие кредиты от МБРР, но имеющие уровень дохода, который превышает уровень, необходимый для получения кредита, начинают процедуру утраты страной статуса заемщика. Аналитическая классификация стран была создана Всемирным банком в 1978 г., а затем в 1989 г., когда страны были поделены на категории на основе уровня дохода, была изменена (табл. 2).

Как и классификация Всемирного банка, системы классификации Международного валютного фонда (МВФ) используются как для оперативных целей, так и для аналитических. С 1948 г. было разработано несколько аналитических классификаций. По классификации МВФ [3], развивающиеся страны и страны с низким уровнем дохода формируют единую категорию — растущие рынки и развивающиеся экономики. Согласно критериям МВФ, уровень ВВП на душу населения в «растущем рынке» составляет 2000–12 000 долл.

1.3. Теоретическая основа стратегий выхода на международные рынки

Среди возможных инструментов для решения возникших проблем целесообразно рассмотреть и механизмы, традиционно применяемые и исследуемые на микроуровне, т.е. возможности, связанные с совершенствованием действий по проникновению на рынок на уровне компании. В целом, на наш взгляд, это находится в русле современных тенденций как экономической науки, так и практики международного регулирования. Например, данная тенденция прослеживается даже в деятельности ВТО, члены которой увязали реализацию договоренностей по упрощению таможенных процедур с оказанием помощи развивающимся странам, испытывающих дефицит финансовых и организационных ресурсов для выполнения принятых ими же обязательств.

Таблица 2

Классификация стран Всемирного банка

Тип стран	2000 г.			2014 г.			2014 г. к 2000 г., %					
	Число стран	ВВП, долл.	Население, млн человек	ВВП на душу населения, долл.	Число стран	ВВП, долл.	Население, млн человек	ВВП на душу населения, долл.	Число стран	ВВП, долл.	Население, млн человек	ВВП на душу населения, долл.
Страны с низким уровнем дохода	59	1 165 000	3 094	380	31	397 400	622	626	52,5	34,1	20,1	164,7
Страны с доходом ниже среднего уровня	69	1 635 000	1 099	1 490	51	5 780 000	2 879	2 012	73,9	353,5	262,0	135,0
Страны с доходом выше среднего уровня	42	2 135 000	498	4 320	51	18 810 000	2 361	7 873	121,4	881,0	474,1	182,3
Страны с высоким уровнем дохода	39	19 304 000	834	23 150	79	52 910 000	1 399	38 317	202,6	274,1	167,8	165,5
Итого	209	24 239 000	5 525	7 335	212	77 897 400	7 261	12 207	101,4	321,4	131,4	166,4

Источник: Экономический обзор Всемирного банка. 2000 г. Т. II.

В связи с этим целесообразно рассмотреть возможности и резервы использования проектного подхода и договорных механизмов на уровне компаний для решения проблем доступа на рынки в условиях усиления диспропорций и рисков как альтернативу традиционным механизмам зарубежного инвестирования.

Ниже представлены основные существующие концепции действий компании по проникновению на зарубежный рынок и интернационализации ее деятельности.

Большее число исследований в области действий компаний на международных рынках посвящено процессу интернационализации бизнеса и ее определяющих факторов. Многие ученые пытались систематизировать большое количество исследований в этой области [1; 5; 41]. Однако в имеющейся литературе по-прежнему не существует общепринятого определения процесса интернационализации, несмотря на значительный объем теоретических и эмпирических исследований. Уильямсон [65] и Даннинг [29] рассматривают интернационализацию как форму инвестиций на международных рынках. Йохансон и Вальне [39] считают, что интернационализация должна рассматриваться как эволюционный процесс, в котором деятельность компаний на международных рынках развивается параллельно под влиянием двух факторов: степени вовлеченности менеджмента или компании в целом и уровня знания рынка. Такой процесс не всегда проходит планомерно и последовательно. Обычно он объединяет внутренние и внешние формы деятельности [64]. По мнению Ковиелло и Маккоули [22], наиболее исчерпывающее и всестороннее определение процесса интернационализации дает Бимиш [10], характеризующий ее как «... процесс, в котором компании получают информацию о прямом и косвенном влиянии международных сделок на их будущее и одновременно организуют и проводят сделки с другими странами». Данное определение предоставляет релевантный контекст для синтеза различных теоретических подходов к интернационализации. Эти подходы резюмируют Йохансон и Вальне [40] следующим образом: 1) теория интернационализации FDI; 2) ступенчатая модель интернационализации; 3) сетевой подход к интернационализации. В табл. 3 приведено краткое описание основных теорий процесса интернационализации.

Некоторые авторы утверждают, что организационные возможности предлагают наиболее плодотворное объяснение и прогноз выбора стратегии выхода на иностранные рынки [47]. Однако применение ресурсоориентированной теории к стратегиям выхода на международные рынки носит прежде всего концептуальный и описательный характер. Систематического эмпирического исследования выбора стратегии выхода с использованием ресурсоориентированной теории нет, несмотря на признание того, что специфические для компании ресурсы являются движущей силой успешной бизнес-стратегии [52]. Теория интернационализации и теория трансакционных издержек рассматриваются как одна теория [47; 56]. Теория трансакционных издержек обогащает теоре-

тическую базу таких стратегий выхода на рынки, как субподряд, контрактное производство, франчайзинг и лицензирование. Названные вышеупомянутые теории интернационализации (см. табл. 3) иногда рассматриваются как «парадигмы». Модель интернационализации «Uppsala» формирует ядро парадигмы геобизнеса, поскольку охватывает три группы переменных: экологическую, мотивационную и «страна-рынок». Кроме того, существует еще много разных парадигм. Реляционная парадигма была предложена компанией IMP Group¹ на основе межорганизационной теории [24; 54; 58] и теории рынков как иерархий [59; 65]. Парадигма «рынки — сети» базируется на отношениях, но в рамках системы маркетинга и отношений², построенных по принципу сетей. В рамках системы маркетинга³ компании рассматриваются как взаимозависимые единицы и их деятельность координируется через взаимоотношения между компаниями как и элементами сети. Парадигма «системы — биржи» (рис. 3) включает некоторые элементы ранее представленных парадигм.

Таблица 3
Теории интернационализации

Теория выхода на международный рынок	Основные авторы	Краткое описание
Модель интернационализации «Uppsala»	Johanson and Vahlne, 1977; 1992	Известна также как ступенчатая модель, поскольку интернационализация рассматривается как последовательное («возрастающее») развитие, начинающееся на географически или культурно идентичных рынках и распространяющееся далее. Другая версия модели утверждает, что компании должны начинать со стратегий выхода, требующих меньше обязательств и ресурсов и, следовательно, меньше риска
Теория транзакционных издержек	Williamson, 1981	Выбор между полной и частичной интернационализацией зависит от издержек и выгод совместного владения ресурсами, соотносящимися с ресурсами 100%-ной дочерней компании
Эклектическая теория	Dunning, 1995; 2001	Интернационализация рассматривается как модель инвестиций в иностранные рынки и объясняется рациональным экономическим анализом собственности, расположения и интернализации — так называемыми OLI-преимуществами

1 Промышленная группа по закупкам и маркетингу. URL: <<http://www.impgroup.com/en/home/default.aspx>>.

2 Эта парадигма была впервые детально представлена Дж. Йохансоном и Л.Д. Маттсоном (1986).

3 Дополнительную информацию о теоретической школе систем маркетинга см.: Alderson W. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1965.

Таблица 3 (окончание)

Теория выхода на международный рынок	Основные авторы	Краткое описание
«Сетевой» подход	Johanson and Mattson, 1995; Blankenburg, 1995; Hakanson and Snehota, 1995	Данный подход в целом утверждает, что компании устанавливают отношения и вступают в сети, чтобы получить доступ к ресурсам
Ресурсо-ориентированная теория	Aaker, 1989; Amit and Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Bharadwaj et al., 1993; Conner, 1991; Grant, 1991	Ресурсы, специфические для компании (активы и пассивы) рассматриваются как движущая сила ее бизнес-стратегии. Теория исходит из предпосылки, что монополия на владение ресурсами является основой для входа по умолчанию. Это фундаментальное допущение ресурсо-ориентированного подхода резко контрастирует с теорией транзакционных издержек



Рис. 3. Парадигма «системы — биржи»

Источник: составлено авторами на основе [15, p. 4].

Основное внимание уделяется связям между учреждениями внутри системы, понимаемой, как совокупность регулярно взаимодействующих групп, которые координируются с целью формирования объединенного целого и организованы так, чтобы достичь ранее поставленных целей [15]. Чтобы преодолеть препятствия и использовать возможности глобальных рынков, компании обычно применяют одну из стратегий, приведенных в табл. 4.

Таблица 4

Примеры стратегии глобального маркетинга

Тип стратегии	Содержание	Примеры	Эффективны, когда	
			гибкость	глобализация
Стратегия копирования национальных преимуществ	Прямой перенос конкурентных преимуществ компании с отечественного рынка на иностранный	<i>BMW, Audi, Mercedes Benz, Toys «R» Us</i>	Низкая	Низкая
Многострановая стратегия	Компания, функционирующая через сравнительно самостоятельные дочерние компании на каждом целевом рынке или видоизменяющая свои маркетинговые кампании, продукты и другие методы ведения операций в случае значительных культурных различий	<i>Unilever, Kraft</i>	Высокая	Низкая
Глобальная стратегия	Производство стандартизированных продуктов и услуг для достижения высокого уровня экономии масштаба, стандартизированных рыночных кампаний и системы распределения	<i>Sony, Coca-cola</i>	Низкая	Высокая
Транснациональная стратегия	Сбалансированный децентрализованный подход как попытка совместить преимущества глобальной (экономия масштаба) и многострановой стратегии (децентрализованный процесс принятия решений)	<i>IKEA</i>	Высокая	Высокая

Источник: составлено авторами на основе [46, p. 29].

Указанные стратегии требуют использования различных способов выхода на рынки. Влияние родной страны компании или целевой страны на выбор стратегии выхода подробно рассматривается в публикациях на тему бизнеса [55; 60]. В литературе на тему стратегий выхода уделяется большое внимание теме контроля, поскольку это — наиболее важный фактор, определяющий размер риска и прибыли [6]. Контроль означает уровень власти, который компания может иметь над системами, методами и решениями своих зарубежных филиалов [31]. Конкретный выбор зависит от ресурсов компании, ее опыта работы на рынке и потенциального объема рынка. Некоторые авторы [14; 55] предлагают три типа категорий стратегий выхода на глобальные рынки, включающие:

- экспорт, импорт и внешнеторговые бартерные сделки, являющиеся низшим уровнем выхода (наименьшее вмешательство руководства) и с ограниченным контролем;

- стратегии выхода с заключением контракта (франчайзинг, лицензирование, договоры об управлении и проекты «под ключ»);
- инвестиционные стратегии выхода (100%-ные дочерние компании, совместные предприятия, слияния и приобретения, стратегические союзы).

Ниже рассмотрим возможности обеспечения доступа на рынок на примере одной из стратегий выхода с заключением контракта — проекты «под ключ».

Проекты «под ключ» — это тип совместного проекта, в котором компания осуществляет руководство всеми операциями и вопросами клиента из целевой страны в основном путем строительства полного комплекса готовых к эксплуатации мощностей. К операциям «под ключ» как к виду стратегии выхода прибегают, как правило, если требуется ноу-хау для создания и функционирования технологически сложного процесса и (или) если законодательство иностранного государства запрещает прямые иностранные инвестиции. Такие операции менее рискованны, чем инвестиционные стратегии, что является характерной чертой всех стратегий выхода на рынок с заключением контракта. Проекты «под ключ» могут также считаться специфическим типом реализации проектов. С точки зрения маркетинга проект — это «комплексная сделка, касающаяся спектра продуктов, услуг и работ, непосредственно предназначенных для реализации конкретного актива для клиента за определенный период времени» [20].

Таким образом, проекты «под ключ» можно охарактеризовать через «модель D-U-C» [48], в которой неоднородность, уникальность и комплексность каждого проекта являются специфическими составляющими проектной деятельности. Экономическая неоднородность бизнеса в рамках проекта ставит поставщика в неустойчивое и даже рискованное положение в силу того, что клиенты могут диктовать свои условия. Чтобы устранить этот недостаток, рекомендуется искать возможности для воссоздания однородности, особенно с важными клиентами и игроками через сеть отношений [21].

2. Результаты прикладного анализа

2.1. Цели, задачи и методы исследования

Основная цель исследования — анализ стратегий выхода на международные рынки в свете процессов глобализации и разработка концептуальной модели проектов «под ключ» как стратегии выхода на рынки. Специфические цели исследования:

- разработка концепции процесса входа на рынок с использованием механизма проекта «под ключ» как концептуального подхода;
- проведение анализа стран БРИКС, как потенциальных целевых стран для внедрения указанных подходов;
- проведение оценки потенциальной значимости предлагаемой концептуальной модели для принятия решений по выходу на глобальные рынки.

В процессе исследования был осуществлен детальный обзор литературы по ключевым вопросам глобализации и интернационализации. Особое внимание было уделено стратегиям выхода на глобальные рынки. Кроме того, было проведено несколько интервью с экспертами по международным проектам. На основе полученных результатов был разработан концептуальный подход. Кроме того, был проведен дополнительный анализ в отношении БРИКС.

2.2. Концептуальный подход

Согласно последним тенденциям в разработке определений проектной деятельности, представленных исследователями в области проектного бизнеса, объектом пристального изучения является не проект, а компания [7]. Поэтому инвестор предстает центральным элементом нашего концептуального подхода (рис. 4).

Рынки услуг по реализации и разработке проектов характеризуются интервенцией со стороны игроков из сферы бизнеса и других сфер [36] в течение всего периода работы над проектом. В частности, важно, что с самого начала, т.е. первом этапе, когда осуществляется выработка стратегии проекта «под ключ», инвестор может быть правительственной или международной организацией/институтом (оба игрока не принадлежат к сфере бизнеса). Как и этап разработки проекта, финансирование — одним из важнейших элементов успеха проекта «под ключ». В нем также могут участвовать международные кредитные учреждения (хотя они тоже не относятся к сфере бизнеса [62]). Таким образом, подход позволяет обеспечить значительную гибкость с точки зрения институциональных параметров возможных участников. При наличии различных типов игроков из различных стран (включая международные организации) необходимо идентифицировать и проанализировать этих игроков, их ролей и отношений между собой, а также их влияние, возможности.

Анализ целесообразности, или технико-экономическое обоснование (ТЭО) (второй этап), — важный шаг в процессе осуществления проекта «под ключ» как стратегии выхода на рынок. При этом внимание обычно уделяется анализу риска и различных препятствий, включая тарифные и нетарифные ограничения, что исключительно важно для развивающихся рынков, особенно если имеются законодательные ограничения для иностранных компаний. Инвестор, как правило, оценивает общую достоверность ТЭО и принимает решение продолжить работу или отказаться от проекта.

Ключевые факторы успеха разработки проекта «под ключ» в течение третьего этапа процесса — процедуры тендера — многочисленны, но наиболее важными являются финансовые факторы, факторы риска и человеческий фактор. Способность осуществлять определенные финансовые расчеты и следовать им при реализации проекта имеет решающее значение в течение всего процесса. Управление риском должно быть неотъемлемой частью на каждом этапе процесса. Компетентность персонала весьма важна для устойчивого развития проекта.

Проведенное исследование позволяет выделить три наиболее существенных фактора для проникновения на глобальные рынки, а именно:

- финансовую эффективность;
- опыт работы с персоналом;
- условия предпринимательской деятельности.

С точки зрения фактора условий осуществления предпринимательской деятельности наиболее существенными являются уровни странового риска, развитие инфраструктуры для бизнеса и обеспечения неприкосновенности (гарантий) иностранной собственности. Инфраструктура представляет особый интерес, поскольку проекты «под ключ» обычно используются для разработки и осуществления инфраструктурных проектов. Здесь можно сделать вывод, что наиболее частые интервенции на глобальные рынки осуществляются с помощью финансовых инструментов.

2.3. Страны БРИКС как потенциальные целевые рынки при осуществлении проектов «под ключ»

В качестве примера стран для анализа были выбраны страны БРИКС¹, как наиболее популярные и важные развивающиеся рынки. Сравнение стран основано на составных элементах Индекса глобализации КОФ, а именно:

- экономическая глобализация;
- ограничения доступа;
- социальная глобализация;
- персональные контакты;
- информационные потоки;
- культурная интеграция;
- политическая глобализация;
- индекс общей глобализации в целом.

Результаты проведенного анализа приведены на рис. 6–10. Тенденция к глобализации является в целом положительной для всех стран (рис. 5).

Как видно из рис. 6–10, между странами БРИКС имеются очевидные различия в структуре процесса глобализации, особенно в области «персональные контакты» и «культурная интеграция». Два «скачка» в культурной интеграции (в 1989 и 1997 гг.) наблюдаются в Китае (рис. 6). Персональные контакты по-прежнему остаются на низком уровне, их показатели близки к показателям Индии (рис. 9). В России интересный и сложный рынок. Как видно из рис. 7, в России имеет место значительный «скачок» в культурной интеграции в 1998 г. За последние два года наблюдается несколько негативных тенденций. Заметно небольшое уменьшение числа информационных потоков, реальных потоков и ограничений.

¹ Бразилия, Россия, Индия, Китай и ЮАР.

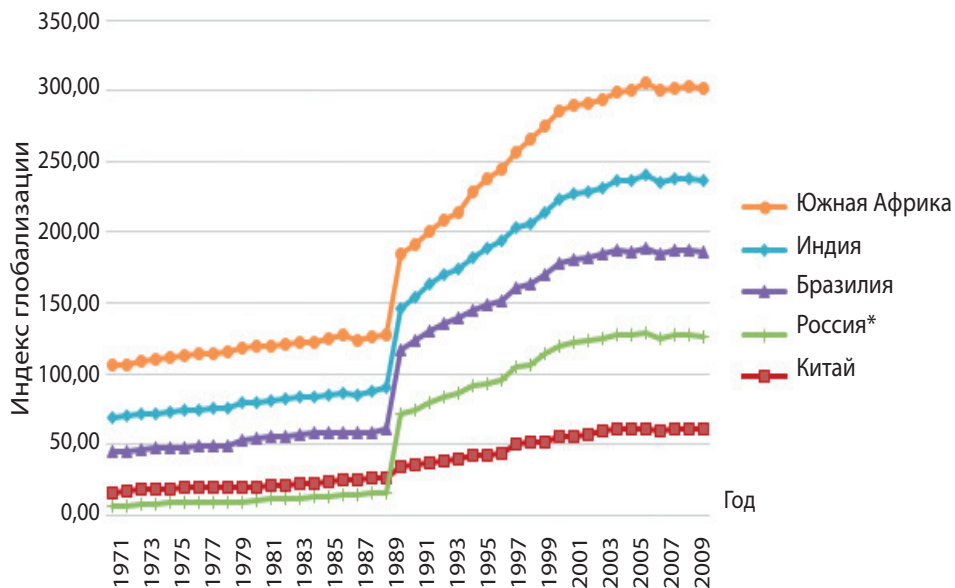


Рис. 5. Сравнение стран БРИКС в общем индексе глобализации (индекс глобализации KOF) за 1971–2011 гг.

Источник: URL: <<http://globalization.kof.ethz.ch/>>.

* Данные по России с 1971 по 1989 г. недоступны.

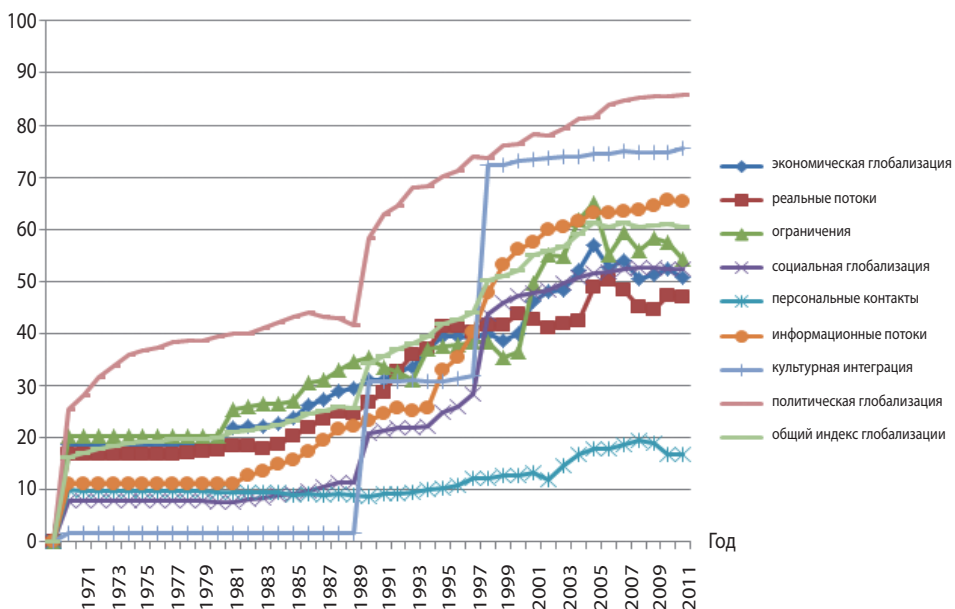


Рис. 6. Индекс глобализации KOF по Китаю (1971–2011)

Источник: URL: <<http://globalization.kof.ethz.ch/>>.

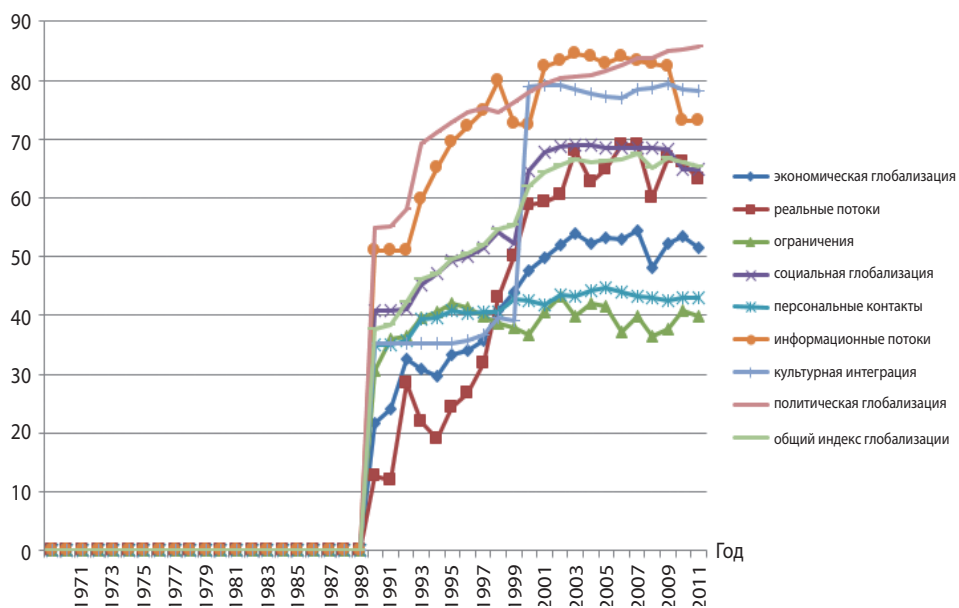


Рис. 7. Индекс глобализации KOF по России (1990–2011)*

Источник: URL: <<http://globalization.kof.ethz.ch/>>.

* Данные по России с 1971 по 1989 г. недоступны.

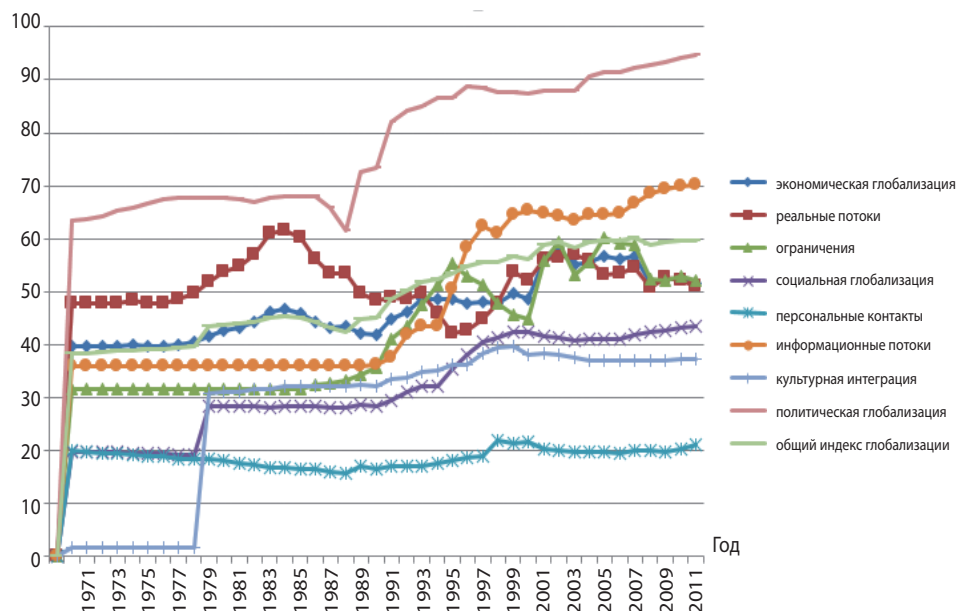


Рис. 8. Индекс глобализации KOF по Бразилии (1971–2011)

Источник: URL: <<http://globalization.kof.ethz.ch/>>.

Некоторые ученые и исследователи утверждают, что центр глобальной экономической, политической и демографической активности также смещается с «глобального Севера» (развитые страны) к «глобальному Югу» (развивающиеся страны). Это влияет на глобальные решения в цепи поставок, особенно на место их происхождения, а также на стратегии расширения компаний. Хорошим примером может служить Бразилия (рис. 8), с незначительными колебаниями за многие годы.

Индия (рис. 9) значительно отличается от других стран БРИКС. Показатели политической глобализации отражают тенденцию к постоянному увеличению, в то время как темпы роста остальных факторов остаются низкими. Наблюдается значительный рост культурной идентичности в 1995 г., но персональные контакты в течение проанализированного периода не изменились.

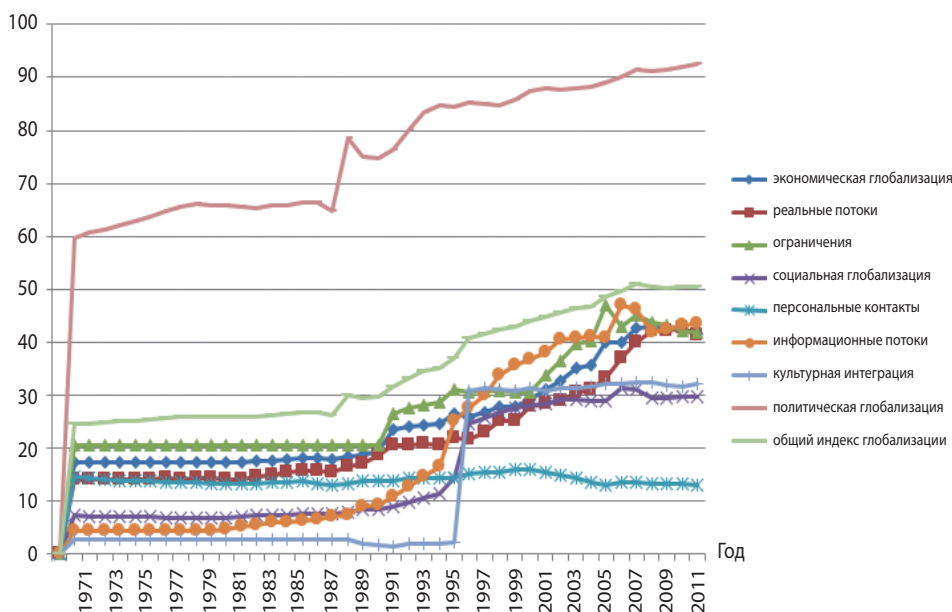


Рис. 9. Индекс глобализации KOF по Индии (1971–2011)

Источник: URL: <<http://globalization.kof.ethz.ch/>>.

Что касается ЮАР, то здесь наблюдается (рис. 10) резкий рост культурной близости в 1994 г. и стойкий рост политической глобализации после 1994 г. Информационные потоки и социальная глобализация также увеличиваются.

Несмотря на позитивные тенденции общего уровня глобализации, уровни странового риска средние, за исключением России, где риск достаточно высок (рис. 11). ЮАР оценена на уровне А4 по обоим параметрам, приведенным на рис. 11.

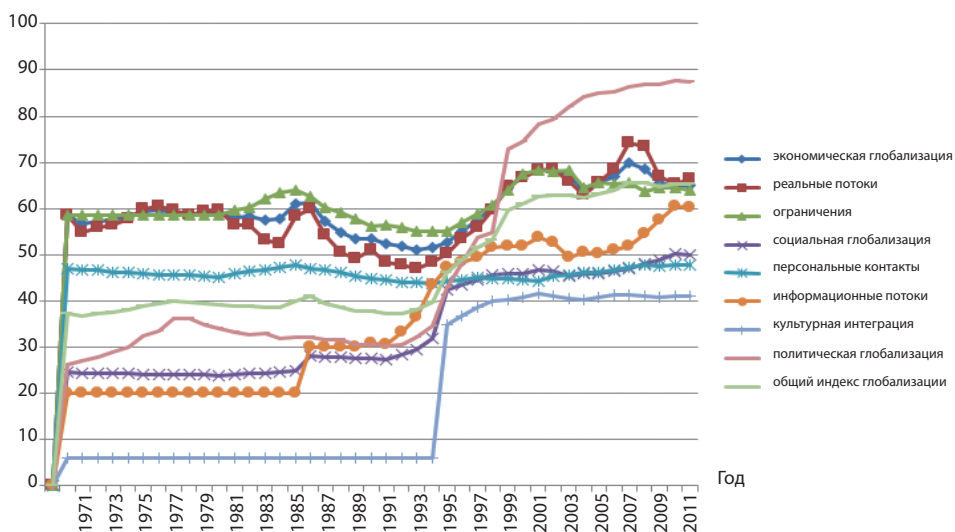


Рис. 10. Индекс глобализации KOF по ЮАР (1971–2011)

Источник: URL: <<http://globalization.kof.ethz.ch/>>.

	БРАЗИЛИЯ	РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ	ИНДИЯ	КИТАЙ
Население	202,768 миллиона	143,7 миллиона	1243,337 миллиона	1367,52 миллиона
ВВП	2244,131 миллиарда	2057,301 миллиарда	1758,216 миллиарда	10355,35 миллиарда
Оценка странового риска	A4	C	A4	A4
Оценка деловой активности (климата)	A4	C	B	B

Рис. 11. Страны БРИКС: сравнительная оценка странового риска по индексу риска COFACE¹

Оценка условий предпринимательской деятельности еще более негативная. Основные причины таких результатов следующие:

- нехватка или недостатки инфраструктуры;
- недостатки образовательной системы или неполная образовательная система, что приводит к нехватке квалифицированной рабочей силы;

¹ В анализе COFACE используется семиуровневая система рейтинга, включающая следующие уровни (по увеличению риска): A1, A2, A3, A4, B, C и D. URL: [<http://www.coface.com/cofaweb/comparer/697-883-750-266>]

- бюрократия и (или) коррупция;
- демографические проблемы;
- экологические проблемы.

Таким образом, страновой анализ показывает наличие значительных различий, диспропорций и трудностей, которые ведут к росту риска и могут стать причиной неудачи или отказа от проникновения на рынок. Отдельные проблемы являются следствием проявления объективных процессов, например демографических, и потребуются усилия со стороны как бизнеса (на уровне компаний), так и правительств, и международных институтов, для того чтобы компенсировать или смягчить их последствия. Некоторые способы обеспечения доступа на рынки, применяемые на микроуровне компаний, в частности основанные на проектной деятельности и заключении контракта, являются достаточно гибкими с точки зрения институционального круга участников и могут позволить одновременное участие и компаний и международных институтов, в том числе многосторонних межправительственных организаций.

Заключение и вопросы последующих исследований

Глобальные рынки постоянно развиваются. Компании сталкиваются с растущим числом как трудностей на рынке, так и возможностей развития бизнеса. Несмотря на феномен глобализации, развитие международных институтов и либерализацию рынков, уровни риска при выходе на зарубежные рынки по-прежнему высоки. Чтобы избежать серьезных неудач компании должны внимательно изучать условия предпринимательской деятельности на иностранном рынке перед выбором стратегии выхода на международный рынок. Это особенно важно для рынков развивающихся стран. Совершенствование механизмов обеспечения доступа на уровне компаний может способствовать расширению возможностей доступа на рынок, несмотря на увеличение рисков и дисбалансов. В таких ситуациях стратегия выхода с заключением контракта является предпочтительной, особенно в случае крупных проектов, по сравнению с традиционными инвестициями. Проекты «под ключ» предоставляют возможность выхода на зарубежный рынок на основе взаимодействия как частных компаний, так и международных институтов, в том числе межправительственных.

Подводя итог изложенному, следует отметить целесообразность дальнейшего изучения следующих вопросов.

Во-первых, дальнейшее исследование может представлять интерес, если бы процесс разработки проектов «под ключ» мог использоваться инвесторами в развивающихся странах в долгосрочных целях и особенно для дальнейшей рыночной экспансии, таким образом преодолевая проблему неоднородности инвестиционной деятельности.

Во-вторых, чтобы поддержать менеджеров по маркетингу в их стратегических рыночных решениях, было бы полезно исследовать возможности разработки прибыльных проектов «под ключ» на основе взаимодействия инвесторов, поставщиков, консультантов и прочих игроков из сферы бизнеса и других сфер деятельности, включая международные организации.

В-третьих, интересной темой будущего исследования может стать эволюция информационных технологий и их влияние на стратегии выхода на рынки.

Литература

- [1] *Aaby N.-E., Slater S.F.* Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978–1988 // *International Marketing Review*. 1989. Vol. 6. No. 4. P. 7–26.
- [2] *Aaker D.A.* Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage // *California Management Review*. 1989. Vol. 31. Winter. P. 91–106.
- [3] *Abiad A., Bluedorn J., Guajardo J., Topalova P.* The rising resilience of emerging market and developing economies // IMF Working Paper. IMF Strategy, Policy, and Review Department. 2012. WP/12/300.
- [4] *Amit R., Schoemaker P.J.H.* Strategic assets and organizational rent // *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14. P. 33–46.
- [5] *Andersen O.* On the internationalization process of firms: A critical analysis // *Journal of International Business Studies*. 1993. Vol. 24. No. 2. P. 209–231.
- [6] *Anderson E., Gatignon H.* Modes of entry: A transaction cost analysis and propositions // *Journal of International Business Studies*. 1986. Vol. 17. Fall. P. 1–26.
- [7] *Artto K.A., Wikstrom K.* What is project business? // *International Journal of Project Management*. 2005. Vol. 23. No. 5. P. 343–353.
- [8] *Barney J.B.* Firms resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–12.
- [9] *Bartlett C., Ghoshal S.* Managing across borders: New strategic requirements // *Sloan Management Review*. 1987. Vol. 29. P. 7–17.
- [10] *Beamish P.W.* The Internationalization Process For Smaller Ontario Firms: A Research Agenda // *Research In Global Strategic Management–International Business Research For The Twenty-First Century: Canada’s New Research Agenda* / A.M. Rugman (ed.). Greenwich: Jai Press, 1990. P. 77–92.

- [11] Bettencourt L.M.A., Lobo J., Helbing D., Kühnert C., West G.B. Growth, Innovation, Scaling, and the Pace of Life in Cities // PNAS. 2007. Vol. 104. P. 7301–7306.
- [12] Bharadwaj S.G., Varadarajan P.R., Fahy J. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions // Journal of Marketing. 1993. Vol. 58. October. P. 83–99.
- [13] Bonaccorsi A., Pammoli F., Tani S. The Changing Boundaries of System Companies // International Business Review. 1996. Vol. 5. No. 6. P. 539–560.
- [14] Bradley F. *International Marketing Strategy*. L.: Financial Times: Prentice Hall, Pearson Education Ltd, 2005.
- [15] Carman J.M. Paradigms for marketing theory // Review in Marketing. 1980. No. 3. 1980. P. 1–36.
- [16] Clarke T., Knowles L.L. Global myopia: Globalization theory in international business // Journal of International Management. 2003. Vol. 9. No. 4. P. 361–372.
- [17] Clark T., Hodis M., Angelo P. The ancient road: An overview of globalization // The SAGE Handbook of International Marketing. SAGE Publications, 2009.
- [18] Conner K.R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 121–154.
- [19] Cova B., Mazet F., Salle R. Towards Flexible Anticipation. The Challenge of Project Marketing // M.J. Baker (ed.). Perspectives on Marketing Management. Vol. 3. Chichester: John Wiley, 1993.
- [20] Cova B., Holstius K. How to create competitive advantage in project business // Journal of Marketing Management. 1993. Vol. 9. No. 2. P. 105–121.
- [21] Cova B., Salle R. Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions'. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions // Industrial Marketing Management. 2007. Vol. 36. P. 138–146.
- [22] Coviello N., Mcauley A. Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research // Management International Review. 1999. July.
- [23] Davidson W.H. *Global Strategic Management*. N.Y.: John Wiley & Sons, 1982.
- [24] De Ven A.H. Van Dennis Emmett, and Richard Koenig, Jr. Frameworks for Inter-Organizational Analysis // Organization and Administrative Sciences. 1974. Vol. 6. No. 1. Spring.

- [25] *Dobbs R., Ramaswamy S., Stephenson E., Viguerie P.* Management intuition for the next 50 years // *McKinsey Quarterly*. 2014. September.
- [26] *Douglas S.P., Craig C.S.* *Global Marketing Strategy*. N.Y.: McGraw-Hill, 1995.
- [27] *Dunning J. H.* Repairing the electric paradigm in the age of alliance capitalism // *Journal of International Business Studies*. 1995. Vol. 26. No. 3. 1995. P. 461–493.
- [28] *Dunning J.H.* Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach // *The International Allocation of Economic Activity. Proceedings of a Noble Symposium Held in Stockholm / B. Ohlin et al. (eds)*. L.: Macmillan, 1977.
- [29] *Dunning J.H.* The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions // *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19, No. 1. P. 1–31.
- [30] *Dunning J. H.* The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future // *International Journal of the Economics of Business*. 2001. Vol. 8. No. 2. P. 173–190.
- [31] *Ekeledo I., Sivakumar K.* International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective // *International Marketing Review*. 2004. Vol. 21. No. 1. P. 68–101.
- [32] *Ellis J., Williams D.* *International Business Strategy*. Pitman Publishing, 1995. P. 339.
- [33] *Garelli P.S.* The competitiveness roadmap: 2007–2050 // *World Competitiveness Yearbook 2007*. IMD, 2007.
- [34] *Gatignon H., Anderson E.* The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation // *Journal of Law, Economics and Organization*. 1988. Vol. 4. Fall. P. 305–336.
- [35] *Grant R.M.* The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation // *California Management Review*. 1991. Vol. 33. Spring. P. 114–135.
- [36] *Hadjikhani A., Thilenius P.* *Non Business Actors in a Business Network*. Amsterdam Elsevier, 2005.
- [37] *Hayek F.A.* *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press, 1948.
- [38] *Hayek F.A.* The theory of complex phenomena // *Studies in Philosophy, Politics, and Economics*. L.: Routledge & Kegan Paul, 1967. P. 22–42.

- [39] *Johanson J., Vahlne J.-E.* The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitment // *Journal Of International Business Studies*. 1977. Vol. 8. Spring/Summer. P. 23–32.
- [40] *Johanson J., Vahlne J.-E.* The mechanism of internationalization // *International Marketing Review*. 1990. Vol. 7. No. 4. P. 11–24.
- [41] *Johanson J., Vahlne J.-E.* Management of foreign market entry // *Scandinavian International Business Review*. 1992. Vol. 1. No. 3. P. 9–27.
- [42] *Khaitun S.D.* *Scientometrics: State and Perspectives*. M.: Nauka, 1983.
- [43] KPMG. *Confronting Complexity*. KPMG International Cooperative, 2011.
- [44] *Krugman P.* Confronting the mystery of urban hierarchy // *Journal of the Japanese and International Economies*. 1996. Vol. 10. P. 399–418.
- [45] *Lemaire J.-P.* International projects' changing patterns: Sales engineers' changing roles // *International Business Review*. 1996. Vol. 5. No. 6. P. 603–629.
- [46] *Lymbersky C.* *Market Entry Strategies: Text, Cases and Readings in Market Entry Management*. Management Laboratory Press, 2008.
- [47] *Madhok A.* Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. P. 39–61.
- [48] *Mandják T., Veres Z.* The D-U-C model and the stages of project marketing process // *Proceedings of the 14th IMP Conference*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration. 1998. P. 471–490.
- [49] *Markose S.* The new evolutionary computational paradigm of complex adaptive systems: Challenges and prospects for economics and finance // *Genetic Algorithms and Genetic Programming in Computational Finance / Shu-Heng Chen (ed.)*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002.
- [50] *Nielsen L.* Classifications of countries based on their level of development: How it is done and how it could be done // *IMF Working Paper*. IMF Strategy, Policy and Review Department. 2011. WP/11/31.
- [51] *Ohmae K.* The global logic of strategic alliances // *Harvard Business Review*. 1989. Mar.-Apr. P. 143–154.
- [52] *Owusu R.A.* *Collective Network Capability in International Project Business Networks: doct. diss.* Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003.

- [53] *Pryke S., Smyth H.* (eds.) *The Management of Complex Projects. A Relationship Approach.* N.Y.: John Wiley & Sons, 2012.
- [54] *Reve T., Stern L.W.* Interorganisational relations in marketing channels // *Academy of Management Review.* 1979. Vol. 4. No. 3. P. 405–416.
- [55] *Root F.R.* *Entry Strategies for International Markets.* Lexington (MA): D.C. Heath, 1994.
- [56] *Rugman A.M.* Internalization as a general theory of foreign direct investment: A reappraisal of literature // *Weltwirtschaftliches Archiv.* 1980. Vol. 116. No. 2. P. 365–379.
- [57] *Ryder I.* Issues and patterns in global branding // *Securing the Business Benefits of Globalisation: A European Perspective / C. Distler, B. Nivollet* (eds). Part IV. Ch. 2. P. 205–226. Blue Bell (Pen.): Unisys, 2005.
- [58] *Sweeney D.J.* Management technology or social process // *Journal of Marketing.* 1972. P. 3–10.
- [59] *Teece D.* Technological and organisational factors in the theory of multinational enterprise // *The Growth of International Business / M. Casson* (ed.). L.: Allen and Unwin, 1983. P. 51–62.
- [60] *Terpstra V., Sarathy R.* *International Marketing.* Fort Worth: Dryden Press, 1994.
- [61] *Terpstra V., Yu C.M.* Determinants of foreign investment of US advertising agencies // *Journal of International Business Studies.* 1988. Vol. 19. No. 1. P. 33–46.
- [62] *Thoumrungroje A.* The effects of globalization on marketing strategy and performance: diss. Wash.: Washington State University, College of Business and Economics, 2004.
- [63] *Welch C.* Multilateral organisations and international project marketing // *International Business Review.* 2005. Vol. 14. No. 3. P. 289–305.
- [64] *Welch L., Luostarinen R.K.* Inward and outward connections in internationalization // *Journal of International Marketing.* 1993. Vol. 1. No. 1. P. 46–58.
- [65] *Williamson O.E.* *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* // N.Y.: The Free Press, 1975.
- [66] *Williamson O.E.* The economics of organization. The transaction cost approach // *American Journal of Sociology.* 1981. Vol. 87. P. 548–577.

Vassileva B., Nikolov M.¹

Turnkey Projects as an Entry Mode to Emerging Markets: A Conceptual Model

International market entry strategies are analyzed in the light of globalization processes and conceptual model of turnkey projects as market entry mode is proposed. BRICS countries as potential host countries for turnkey projects implementation are analyzed and an assessment of potential implications of proposed conceptual model for global market entry decisions.

Keywords: *international market entry strategies, turnkey projects, BRICS, emerging markets.*

¹ Vassileva Bistra, Nikolov Miroslav — associated professor, dr. Centre for Innovation and Development (CID) at the University of Economics-Varna.