

*Платонова Е.Д., д.э.н.,
Заведующая кафедрой экономической
теории и менеджмента,
Московский педагогический государственный университет,
РФ, г. Москва,
Лю Хуа,
магистрант
Московский педагогический государственный университет,
КНР, г. Москва*

ОСОБЕННОСТИ ВЫХОДА МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК И РЫНКИ СТРАН ЕАЭС НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Аннотация: Статья посвящена выделению особенностей выхода международной строительной китайской компании на российский рынок и рынки стран ЕАЭС на основе стратегического подхода на примере China Railway Construction Corporation (CRCC). Компания активно развивает международный бизнес и имеет относительно высокую узнаваемость за рубежом благодаря реализации хорошо продуманной стратегии создания корпоративного бренда и имиджа.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, международный бизнес, международные рынки, стратегия, стратегический подход, бренд, имидж

*Platonova E.D., Doctor of Economics,
Head of the Department of Economics
theory and management,
Moscow Pedagogical State University,*

RF, Moscow

Liu Hua,

Master's student

Moscow Pedagogical State University,

China, Moscow

**SOME FEATURES OF AN INTERNATIONAL CONSTRUCTION
CHINESE COMPANY ENTERING THE RUSSIAN MARKET AND THE
MARKETS OF THE EAEU COUNTRIES BASED ON A STRATEGIC
APPROACH**

Abstract: The article is devoted to highlighting the features of the entry of an international Chinese construction company into the Russian market and the markets of the EAEU countries based on a strategic approach using the example of China Railway Construction Corporation (CRCC). The company is actively developing international business and has relatively high recognition abroad thanks to the implementation of a well-thought-out strategy for creating a corporate brand and image.

Key words: foreign economic activity, international business, international markets, strategy, strategic approach, brand, image

Ведущая государственная строительная компания КНР - China Railway Construction Corporation (CRCC) - при освоении российского рынка и рынка стран ЕАЭС столкнулась с необходимостью учета особенностей разработки своей стратегии выхода на данные рынки. В целом CRCC достаточно успешно справилась с этой задачей: по состоянию на 31 декабря 2023 года размер зарубежных активов CRCC составлял 973,56 млрд. юаней. Эта доля в общих активах CRCC составляет 5,85 %, что свидетельствует о потенциальной возможности роста внешнеэкономической деятельности¹.

¹About us. URL: <https://english.crcc.cn/>

В 2018 году Национальная комиссия Китая по развитию и реформам, а также Комиссия по надзору и управлению государственными активами и другие ведомства совместно разработали и выпустили документ «Руководство по управлению соответствием для зарубежных операций предприятий», в котором выдвигаются четкие требования по управлению деятельности компаний («выходящие предприятия»). В документе, отмечается, что соответствие требованиям является необходимым условием для выхода предприятий и важным аспектом международной конкурентоспособности китайских предприятий.

Еще одним важным документом является «Руководство по комплаенс-менеджменту центральных предприятий» от Управления по контролю за соблюдением законодательства в части требований к предприятиям по комплаенс-менеджменту, которое было опубликовано в 2018 году. Выпуск данных документов имел положительное влияние на предприятия, осуществляющих свой зарубежный бизнес в соответствии с законом и повышающих уровень управления, в частности, комплаенс-рисками.

С 2019 года политическая и экономическая обстановка в мире становится все более сложной, в ней причудливо переплетаются торговые трения, военные споры, региональные конфликты и другие нестабильные факторы. Глобальная экономика находится в состоянии турбулентности в связи с переходом от старых к новым источникам энергии, что приводит к постоянным изменениям в международной энергетической обстановке.

По мере усиления государственного регулирования в КНР и ужесточения системы регулирования зарубежной деятельности у компаний сложилось правильное понимание в отношении эффективного применения законов и правил стран и регионов, где расположены проекты. Ведение деятельности в соответствии с законом и избежание зарубежных

рисков стало первоочередной задачей для китайских предприятий, “выходящих в свет”.

В 2018 году на совещании руководства CRCC была выдвинута стратегия «Зарубежный приоритет». Его содержание заключалось в том, что необходимо отдавать приоритет идеям, ресурсам и внешнеэкономической политике. На практике это означало то, что вся система управления должна осознанно и полностью подчиниться новой концепции, и рассматривать за границу как важный объект деятельности. Кроме того, необходимо сформировать международное мышление для реализации заграничного приоритета. Лучшие ресурсы, такие как средства, таланты и оборудование, должны быть проинвестированы за границу, а политика предприятия должна быть максимально лояльна к зарубежным сотрудникам.

В целях реализации стратегии “Приоритет за рубежом” была создана новая платформа для инвестиций за рубежом, чтобы усилить развитие зарубежных рынков. CRCC создала новую дочернюю компанию - «China Railway Construction International Investment Group Limited» (CRCIC) с четким позиционированием для продолжения реализации стратегии “Зарубежный приоритет” под руководством новой команды руководителей CRCC на основе создания новых конкурентных преимуществ для CRCC и максимального освоения зарубежных рынков.

Сфера деятельности CRCIC включает в себя строительство железных дорог, автомагистралей, городского железнодорожного транспорта, аэропортов, терминалов, энергетических и других инфраструктурных проектов.

Большую роль в бизнесе корпорации играет строительство метротоннелей на российском рынке. Так, в июле 2021 года был прорезан первый тоннель проекта строительства Большого диаметра на восточном участке третьего пересадочного кольца Московского метрополитена, что

ознаменовало успешную прорезку первого Строительство щитового тоннеля большого диаметра китайских предприятий в Европе. Общая протяженность проектной линии составляет 2,677 км. В ходе реализации проекта также была внедрена система транспортировки выбросов земли с 22-этажным ленточным бункером-суперхранилищем, что позволило вывести китайское оборудование на европейский рынок. Проект был реализован с использованием щитовой машины большого диаметра «Победа» длиной 10,88 м, разработанной CRCC, которая в настоящее время является самой большой щитовой машиной такого диаметра, экспортируемой в Европе. Он специально создан для строительства в холодных зимних условиях России и может прокладывать туннели при низкой температуре -30 °С. В период строительства проектный отдел опирался на опыт строительства метрополитена Китая и России и организовал подготовку специального технического плана безопасности строительства с учетом геологических условий и технологических характеристик большой щитовой машины. Нулевой шум был достигнут в исторической усадьбе Коломенское - старинной деревянной постройки XV века в Москве. Использование локомотивов с резиновыми колесами для перевозки вспомогательных материалов при строительстве туннелей эффективно позволило избежать риска скольжения, вызванного чрезмерными проектными уклонами. Максимальный месячный проход при строительстве туннелей достиг 433,8 м благодаря оптимизированному режиму организации строительства. В рамках активного реагирования на эпидемию за рубежом проектный отдел сформулировал научные меры по предотвращению эпидемии. Измерения температуры тела строительного персонала на площадке проводились два раза в день, вентиляция и дезинфекция в туннеле были усилены, а также были организованы

регулярные тесты на нуклеиновые кислоты для обеспечения здоровья и безопасности персонала проекта².

Кроме этого, CRCIC осуществляет строительство и эксплуатацию гидроэлектростанций и минеральных ресурсов, комплексное развитие недвижимости и метрополитена, а также делает инвестиции в строительство, эксплуатацию и управление индустриальными парками и промышленными зонами.

CRCC запустила морское формирование “3+5+N”, в рамках которого три дочерние компании CRCC, а именно «China Civil Engineering Group Corporation», «China Railway Construction International Group Corporation» и «China Railway Construction International Investment Group Corporation», обладают инженерными бюро и другими подразделениями для освоения международного рынка путем применения группового стратегического подхода. Особенностью стратегии CRCC является именно использование группового стратегического подхода.

На российском рынке CRCC использует свою дочернюю компанию “China Railway Construction Russia Limited” в качестве шлюза и единственного юридического лица для осуществления ряда коммерческих операций и работ по заключению коммерческих контрактов, которые имеют особенности в финансировании. Это проявляется в привлечении институтов развития на Евразийском рынке³.

Однако строительство конкретных проектов осуществляется при привлечении других дочерних компаний с четким разделением труда между ними. Например, юридическим лицом по договору с Московским метрополитеном является China Railway Construction Russia Limited, а конкретным исполнителем—China Railway 16th Bureau Group Limited. Это

²The First Tunnel of the First Large-diameter Shield Project of Chinese Enterprises in Europe Was Cut Through
URL: https://english.crcc.cn/art/2021/12/22/art_39181_3478614.html

³ Платонова Е.Д. Институты развития на Евразийском пространстве: роль в интеграционных процессах// Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений: Материалы XV Международной научной конференции. 23 июня 2017 г. Москва, Россия. М:Перо, 2018 .С.5-10

позволило в полной мере использовать опыт China Railway 16th Bureau Group Limited в области проходки тоннелей метро. В то же время щитовые машины, используемые для проходки тоннелей, были произведены и проданы компанией China Railway Heavy Industry Group (CRHIG).

В то же время в рамках проекта «Жилой комплекс со встроенными торговыми помещениями и подземными паркингами» был заключен генеральный контракт, подписанный руководителем China Railway Construction Russia. Строительством вышеуказанного объекта занимается China Railway Construction Group, которая занимает лидирующие позиции в сфере строительства жилых домов, что является показателем профессионализма и высокого уровня мастерства в области строительства.

CRCC имеет следующие преимущества и особенности при выходе на рынок России и стран Евразийского экономического союза:

1) Наличие проверенной на практике инновационной схемы «промышленной цепи». В ключевых звеньях промышленной цепи китайская строительная корпорация обладает рядом технических преимуществ, которые могут поддержать развитие всей промышленной цепи, а также сильными возможностями проектирования и строительства инфраструктуры, что обеспечивает компании хорошую платформу для глубокого развития самой промышленной цепи.

2) Очевидные преимущества в технологической конкурентоспособности⁴. CRCC обладает стратегическими ключевыми технологиями в передовых направлениях строительной отрасли, занимая высокое положение среди инженерных технологических компаний, преодолевая многие технические проблемы и обладая полным набором независимых инновационных технологий проектирования и строительства в железных дорогах (350 км/ч). Строительство подводных туннелей, проектирование и строительство бесшовного пути высокоскоростной железной дороги, производство крупномасштабной дорожно-

⁴ Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами.— М.: Дело и Сервис, 2007.

эксплуатационной техники, щитовой конструкции и другого оборудования находятся на ведущем уровне в Китае. Компания ведет подземное инженерное строительство, интеграции четырех электрических систем и других технологий.

3) Богатый зарубежный опыт строительства на других рынках. CRCC всегда придавала большое значение развитию международного бизнеса и за долгое время накопила богатый опыт в зарубежном строительстве, а ее международное развитие не только имеет передовые позиции среди китайских строительных предприятий, но и занимает лидирующие позиции на международной арене.

В последние годы влияние Китая на международной арене растет, международные обмены с другими странами происходят очень часто, и CRCC корпорация успешно интегрировалась в международный рынок на ранней стадии. Она осуществила большое количество крупных проектов, имеющих символическое значение, и накопила богатый и ценный опыт.

4) Сильные кадры человеческих талантов. Стоимость рабочей силы в Китае намного ниже, чем в развитых странах Запада. Хотя стоимость рабочей силы в Китае в последние годы демонстрирует более значительную тенденцию к росту, но общее преимущество все еще сохраняется: в США, Великобритании и других странах в строительной отрасли почасовая зарплата квалифицированных рабочих составляет 10 долларов США, простых рабочих - от 6 до 7 долларов США, а в Китае она составляет лишь 1,20 – 1,30 дол. США.

Китайские строительные предприятия имеют не только очевидное преимущество в стоимости рабочей силы, но и абсолютное преимущество в ее количестве: большое количество рабочих в сельской местности обеспечивает ценные людские ресурсы для основной работы в строительной отрасли. Более того, по мере интернационализации

китайских предприятий меняется концепция занятости: все больше людей готовы искать подходящую работу за рубежом.

CRCC опирается на эффективные концепции управления талантами и щедрые компенсации, чтобы получить большое количество качественных трудовых ресурсов. Компания уделяет внимание выращиванию талантов, и в процессе долгосрочного развития у нее сформировался относительно устойчивый состав талантов с большим количеством востребованных профессий - операторов и менеджеров, освоивших передовые технологии.

5) Корпоративная культура, в которой доминируют славные традиции китайских строителей. В процессе развития CRCC унаследовала и сохранила дух строителей железной дороги, суть которого заключается в том, что перед сотрудниками нет препятствий, когда надо прокладывать дороги в горной местности и строят мосты через водные магистрали. Крепкий дух позволяет переносить все тяготы и лишения. Сотрудники CRCC унаследовали крепкий дух строителей Цинхай-Тибетской железной дороги и разделяют девиз: «Особенно способные должны переносить трудности, особенно способные бороться и особенно способные преданы своему делу».

Дух строителей Цинхай-Тибетской железной дороги, которая отличалась особыми трудностями и особо острой борьбой со стихией, был культивирован в CRCC, поэтому компания ценит человеческие качества своих сотрудников. Это помогает бросать вызов трудностям и опасностям, покорять технологические вершины, лидировать в отрасли и создавать высокую репутацию за рубежом. Сотрудников корпорации CRCC отличают преданность профессии и профессиональному долгу.

6) Хороший корпоративный имидж и имидж бренда. Большое количество высококачественных проектов, реализованных CRCC, позволило создать собственный бренд China Railway Construction

Corporation (CRCC), который широко признан на внутреннем и международном уровне. Это обеспечило CRCC сильную сплоченность и гордость, эффективное исполнение всех контрактных обязательств и культивировать инновационную предприимчивость.

Хотя между строительными и производственными предприятиями внутри корпорации существует довольно большой разрыв в технологиях, опыт и уроки многих производственных предприятий заслуживают большого внимания со стороны строительных предприятий⁵. В прошлом в теории и практике в основном считалось, что «расстояние» между строительными предприятиями и конечными потребителями относительно велико, и нет необходимости уделять особое внимание созданию бренда. Однако в настоящее время в процессе интернационализации CRCC в качестве особенности развития стратегии на российском и рынках стран ЕАЭС менеджмент корпорации уделяет особое внимание формированию на этих рынках хорошего корпоративного имиджа и продвигает создание бренда. Это позволяет занять одно из лидирующих мест среди корпораций строительной отрасли в гражданском строительстве. Высокое качество, передовые технологии, относительно низкая стоимость нашло признание у российских компаний.

Таким образом, CRCC на российском рынке и рынках стран ЕАЭС реализует действенную внешнеэкономическую стратегию, обладающую рядом особенностей. Китайские исследователи отмечают, что компания активно развивает международный бизнес и имеет относительно высокую узнаваемость за рубежом, а ряд проектов, построенных компанией, стали местными достопримечательностями и получили очень высокое признание.

Использованные источники:

⁵ Клиффорд Ф- Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство/ Пер с англ — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003.

1. Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами.— М.: Дело и Сервис, 2007. — 2-е изд. — 608 с.
2. Клиффорд Ф- Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство/ Пер с англ — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. — 528 с.
3. Платонова Е.Д. Институты развития на Евразийском пространстве: роль в интеграционных процессах// Пространственная экономика: проблемы региональных экономических объединений: Материалы XV Международной научной конференции. 23 июня 2017 г. Москва, Россия. М:Перо, 2018 .С.5-10