Список использованных источников

1. Концепция национальной безопасности Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P924v0005 – Дата доступа : 15.03.2026.

Тун Мэнтин,
аспирант,
БНТУ (г. Минск)
e-mail: tongmt9898@gmail.com

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИ ВХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ: АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КИТАЙСКОЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Международная экспансия китайских компаний, включая строительные в Беларусь является важной составляющей инициативы «Пояс и путь». Их деятельность изначально опиралась на межправительственные соглашения и проекты технико-экономической помощи. Однако успешный выход на новый рынок не гарантирует долгосрочной экономической стабильности и безопасности инвестора. На примере деятельности ООО «СИГИКОП-Бел» (далее – корпорация) прослеживается типичный жизненный цикл зарубежного присутствия: от бурного роста через государственные подряды к стагнации и реструктуризации.

Этап входа и первоначального становления (2015–2017). В декабре 2015 г. зарегистрировано ООО «СИГИКОП-БЕЛ» (структура Головной компании провинции Ганьсу). Стратегической целью являлось участие в инвестиционных и инфраструктурных проектах в Беларуси и сопредельных странах в рамках инициативы «Пояс и путь».

С точки зрения парадигмы международного производства Дж. Даннинга [1] вход китайской корпорации на белорусский строительный рынок обеспечен тремя группами преимуществ: собственными фирменно-специфическими преимуществами (доступ к материальным и кредитным ресурсам головной компании и специализированных банков, технологии и компетенции), страновыми (благоприятный инвестиционный климат в рамках активизации двусторонних белорусско-китайских отношений) и преимуществами интернализации (возможность выполнять проекты «под ключ» без внешних подрядчиков, в рамках кредитных линий и под гарантии правительства).

В 2016–2017 годах корпорация приступила к строительству объектов в рамках «Второго этапа проекта по строительству социального жилья на средства КНР» и построила 3 дома общей площадью 24 тыс. кв. м, (всего 22 дома) [2]. Параллельно создавались институциональные основы: организация представительства, получение лицензии (первая строительная категория), формировалась команда из китайских и местных специалистов. Однако уже тогда проявилась уязвимость – высокая зависимость от политической воли и ограниченного пула проектов.

Этап диверсификации и ключевые проекты (2018–2020). В этот период корпорация учредила шесть дочерних обществ, охватившие девелопмент, проектирование, торговлю, логистику, туризм и высокие технологии. Ключевым содержанием этапа стали два масштабных проекта, контракты по которым были заключены до пандемии COVID-19, а завершение пришлось на период постпандемийной нестабильности.

Первый проект – строительство завода алюминиевых радиаторов для «САС Индастриал» в «Великом камне» на условиях EPC-контракта («под ключ»). Проектная документация разрабатывалась дочерним институтом «Жемчужина». Второй проект – обустройство наружных сетей нового Посольства КНР в Республике Беларусь. К выполнению привлекалась дочерняя структура «СИГИКОП-девелоп» (технический консалтинг и инжиниринг). С точки зрения экономической науки это классический пример

вертикальной интеграции и ресурсного подхода [3]. К концу 2020 года стало очевидно – созданная корпоративная структура требует постоянного притока крупных проектов. Единичные заказы не обеспечивают загрузку, экосистема становится источником издержек.

Этап стагнации, реструктуризации и замороженных инвестиций (2021 – по настоящее время). Стратегия экстенсивного роста и диверсификации исчерпала свой потенциал без постоянного притока новых крупных заказов. Инвестпроект – многофункциональный комплекс «G.S. Жемчужная площадь» – не введён в эксплуатацию, что заморозило ресурсы корпорации и нарушило сроки окупаемости. Это в свою очередь потребовало реструктуризации корпорации: закрыты туризм и логистика, объединяются торговля и поставки. При этом сохраняется строительное ядро и представительство.

Развитие корпорации соответствует модели жизненного цикла Адизеса [4]: за фазой «Расцвет» последовал преждевременный переход к фазе «Старение». Ключевой фактор – неспособность обеспечить устойчивый приток новых проектов является критическим ресурсом для project-based firm. С позиции портфельной теории недостаточная диверсификация источников дохода (концентрация на госзаказах) создала систематический риск, возникший при исчерпании политической поддержки.

Проведённый анализ позволяет сделать следующие практические выводы. Во-первых, успешный вход на зарубежный рынок через государственные подряды не гарантирует долгосрочной стабильности, ключевая уязвимость состоит в зависимости от политической воли. Во-вторых, диверсификация эффективна только при стабильном потоке крупных проектов; иначе созданная инфраструктура становится источником издержек. В-третьих, инвестиции в собственные объекты несут риск «ловушки ликвидности» при затягивании сроков реализации проектов. С учетом данных обстоятельств рекомендуется переход к государственно-частному партнёрству (ГЧП) и концессиям для снижения зависимости от госзаказов.

Список использованных источников

1. Dunning, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions / J. H. Dunning // Journal of International Business Studies. – 1988. – Vol. 19, No. 1. – P. 1–31.

2. Второй этап проекта по строительству социального жилья на средства КНР стартует в 2017 году [Электронный ресурс] / подгот. Ю. Огнева // Белорусское телеграфное агентство (БЕЛТА). – 06.09.2016. – Режим доступа: https://belta.by/society/view/vtoroj-etap-proekta-po-stroitelstvu-sotsialnogo-zhiljja-na-sredstva-knr-startuet-v-2017-godu-208842-2016/. – Дата доступа: 18.03.2026.

3. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.

4. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.

Е. И. Тымуль,
канд. экон. наук
БНТУ (г. Минск)
e-mail: tymul@bntu.by

ФАКТОРЫ РИСКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Использование цифровых инноваций может в значительной мере ускорить развитие организации, а также повысить ее стоимость и конкурентоспособность.

Существует три основных направления цифровой трансформации организаций, которые сфокусированы на: