

К XV Апрельской
международной
научной конференции
по проблемам развития
экономики и общества

1–4 апреля 2014 г.
Москва

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ПРИ УЧАСТИИ ВСЕМИРНОГО БАНКА
И МЕЖДУНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДА

И.Б.Гурков, В.В.Коссов,
Е.Б.Моргунов, З.Б.Саидов

РОССИЙСКИЕ ОБРАБАТЫВАЮЩИЕ ПРОИЗВОДСТВА ЗАРУБЕЖНЫХ КОРПОРАЦИЙ: ГЛОБАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ И ВОЗДЕЙСТВИЕ НА МЕСТНЫЕ ИНСТИТУТЫ

Доклад



Издательский дом
Высшей школы экономики
Москва, 2014

УДК 334.752:339.944

ББК 65.268

Р76

Работа выполнена в рамках
Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ

Авторский коллектив:

- И.Б. Гурков*, д.э.н., проф., ординарный профессор НИУ ВШЭ, зав. Лабораторией корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ — руководитель авторского коллектива;
В.В. Коссов, д.э.н., проф., ординарный профессор НИУ ВШЭ, главный научный сотрудник Лаборатории корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ;
Е.Б. Моргунов, д.псих.н., проф., декан факультета «Практическая психология» Московской высшей школы социальных и экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами НИУ ВШЭ;
З.Б. Саидов, к.э.н., старший преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ ВШЭ, старший научный сотрудник Лаборатории корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ

- Российские** обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты [Текст] : докл. к XV Апр. междунар. науч. конф. Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики» по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апр. 2014 г. / И. Б. Гурков (рук. авт. колл.), В. В. Коссов, Е. Б. Моргунов, З. Б. Саидов; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 59, [5] с. — 1000 экз. — ISBN 978-5-7598-1160-2 (в обл.).

Доклад посвящен анализу специфики организации и функционирования российских производств в составе зарубежных корпораций. Особое внимание уделено рутинным и инновационным управленческим практикам, а также организации инновационной деятельности. Определены мотивы инвестирования зарубежных корпораций в производственные активы, смена акцентов в пользу повышения эффективности использования производственного и кадрового потенциала российских подразделений. Сделаны выводы относительно форм и методов воздействия западных корпораций на институциональную среду в России и отдельные элементы внешнего окружения фирмы.

УДК 334.752:339.944

ББК 65.268

ISBN 978-5-7598-1160-2

- © Гурков И.Б., Коссов В.В.,
Моргунов Е.Б., Саидов З.Б., 2014
© Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики», 2014

Содержание

Предисловие.....	4
1. Объект исследования	4
2. Краткий обзор теории вопроса и постановка задач исследования.....	8
3. Методология исследования	11
4. Подготовка и проведение полевых исследований	14
5. Непосредственные впечатления от посещения предприятий	16
6. Кадровые системы российских производств зарубежных корпораций	19
7. Рутинизированные практики деятельности.....	23
8. Результаты фиксации и анализа инновационных практик	27
8.1. Общая направленность инновационной деятельности	27
8.2. Инновационные маркетинговые практики	28
8.3. Инновационные практики в области производства	33
8.4. Проблемы в организации инновационной деятельности ...	39
9. Воздействие российских производств иностранных корпораций на институциональную среду	41
9.1. Консультационный совет по иностранным инвестициям... ..	42
9.2. Международные договоры и внутренние законы.....	43
9.3. Опыт зарубежной корпорации по развитию институциональной среды бизнеса российского подразделения. Пример КНАУФ СНГ	45
Заключение	50
Литература	55

Предисловие

В представляемом вашему вниманию докладе мы попытались посмотреть на специфический класс «акторов» российского бизнеса — российские производственные подразделения зарубежных корпораций — как «снаружи», через изучение материалов об их функционировании, так и «изнутри», через посещение заводов и проведение интервью с руководителями и менеджерами данных предприятий.

Мы хотим выразить глубокую благодарность всем нашим респондентам — за время, которое они потратили на то, чтобы показать и разъяснить нам особенности своей деятельности, а всем работникам обследованных предприятий и их материнских компаний — за их усилия и бесспорные достижения, сделавшие изучение их опыта интересным и, надеемся, весьма полезным. Кроме того, мы должны заявить, что ни одна из упоминающихся в докладе фирм и корпораций не оказывала финансовой поддержки выполнению данного исследования, предоставив нам, таким образом, полную творческую свободу в анализе, выводах и оценках.

Помимо благодарности за финансовую поддержку, мы хотим выразить искреннюю признательность Е.Г. Ясину, который и явился инициатором подготовки данного доклада, а также М.М. Юдкевич — подписанное ею письмо стало нашей визитной карточкой при контактах с предприятиями. Мы хотим заранее поблагодарить и читателей данного доклада — за их усилия разглядеть за лесом разрозненных фактов, частных мнений и промежуточных выводов представленный феномен — развивающееся в России производство высокого уровня эффективности, активно способствующее трансформации локальных институтов в сторону роста конкурентоспособности России в мировой экономике.

1. Объект исследования

К хорошему привыкаешь быстро. Российские потребители привыкли в 2000-х годах пить асептически упакованные соки и колу, убедились, что баночное пиво бывает не только датским, а российское мороженое — это не только вафельный стаканчик с кремовой розочкой наверху, что можно курить (в строго отве-

денных местах и полностью осознавая пагубные последствия данной привычки) сигареты зарубежных брендов, что можно покупать телевизоры с любой диагональю экрана и ездить на неплохих машинах западных марок, произведенных в России. Если копнуть чуть глубже, то многие товары, выпускаемые как под сравнительно новыми российскими, так и под традиционными «советскими» брендами, на деле оказываются произведенными на предприятиях, принадлежащих зарубежным корпорациям. Под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

- имеющие производственные активы более чем в одной стране;
- материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации;
- объем производства российских подразделений у которых составляет не более 50% от общего объема производства корпорации.

Последний пункт необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были выведены в «удобные» юрисдикции.

Не слишком афишируя свои достижения, но и не особо скрываясь, западные корпорации добились устойчивого доминирования на значительной части российских рынков. Прежде всего речь идет о крупнейших международных корпорациях. В их число входят все ведущие мировые корпорации (с объемами глобальных продаж свыше 22 млрд долл.¹) в области FMCG — производители пищевых товаров (Nestlé, Unilever, P&G, Coca-Cola, PepsiCo, Kraft Foods, Mars, Danone), крупнейшие мировые пивные и табачные компании, диверсифицированные химические корпорации (Henkel), а также автопроизводители (Renault-Nissan, Volkswagen Group, Ford Motors Corp., General Motors, PSA Peugeot-Citroen-Mitsubishi, Hyundai), наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях, и крупнейшие производители бытовой техники — телевизоров, холодильников, стиральных машин (Samsung, LG).

¹ Уровень продаж в 22 млрд долл. определял попадание в рейтинг Fortune Global 500 в 2012 г. См. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/401_500.html>

Следом выступают российские производства зарубежных фирм «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 22 млрд долл.) — ряд компаний в области строительных материалов (Knauf, ROCKWOOL), специализированные производители упаковки (например, REXAM), диверсифицированные химические компании (Solvay). Если у крупнейших корпораций доля российского производства обычно не превышает 10% от объема глобальных продаж, то у корпораций «второго эшелона» доля российских продаж может достигать 15–25% от общего объема продаж.

В целом по данным за 2012 г. не менее 40 западных корпораций имели в России объемы производства, превышавшие 500 млн долл.² В этом списке можно увидеть фирмы как «первого», так и «второго» эшелонов. В диапазоне от 100 до 500 млн долл. находятся уже более сотни российских производств западных корпораций. Наконец, имеются российские производства и у международных корпораций «третьего эшелона» (с глобальными продажами менее 1 млрд долл.).

По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 г. российские подразделения зарубежных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции — не менее 100 млрд долл., их продукция занимала около 30% общего объема российского производства потребительских товаров.

Следует указать, что данная доля стремительно растет, причем не только за счет «органического» роста (строительства новых мощностей и реконструкции существующих мощностей), но и за счет слияний и поглощений, при этом целями становятся успешные российские компании, а цена покупки может включать солидную «премию»³. Среди заметных сделок можно назвать покупки корпорацией Unilever ведущего производителя мороженого «Инмарко» в 2008 г. и крупнейшего произво-

² Уровень продаж свыше 500 млн долл. обеспечивает попадание в рейтинг «Эксперт 400» по объему реализации за 2012 г. Всего в 2012 г. в данный список входили более 60 «дочек» западных корпораций, но часть этих компаний были заняты в оптовой и розничной торговле, финансовом секторе; не у всех крупнейших производственных корпораций были достаточные объемы российского производства.

³ Российские собственники к середине 2000-х годов осознали «цикл развития бизнеса» — приобрести некие производственные активы, привести передовые технологии, расширить производство и занять существенную долю на рынке, создать несколько «раскрученных» брендов, затем продать дело международной корпорации.

дителя кетчупа «Балтимор» — в 2009 г.; Coca-Cola заплатила за производителя соков «Нидан» в 2010 г. 400 млн долл. Компания PepsiCo в 2008 г. заплатила за лидера отечественного производства соков — компанию «Лебедянский» — 1,4 млрд долл. В 2012 г. российское подразделение компании Danone произвело слияние с крупным отечественным производителем молочной продукции Unimilk. Однако крупнейшее поглощение на российском рынке потребительских продуктов произошло в 2010–2011 гг., когда компания PepsiCo приобрела компанию «Вимм-Билль-Данн» за 5,4 млрд долл. Эта сделка прибавила 7% к объему продаж всей компании PepsiCo и дополнила корпоративный портфель пятью российскими брендами стоимостью 1,5 млрд долл.

Мы попытались узнать, что происходит за стенами российских производств зарубежных корпораций. Выбор *производственных* подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется тем, что систематические описания практик данных компаний особенно малочисленны. Такие компании оказались слабо представлены в публикациях, опирающихся на опросы руководителей предприятий (например, [Гурков, Тубалов, 2004; Prazdnichnykh, Liuhto, 2010; Горбань и др., 2010; Kuznetsov et al., 2011; Gurkov, 2013]). В статистических обзорах инноваций [Городникова и др., 2013] приводятся данные по «компаниям в полной либо частичной иностранной собственности», т.е. опять-таки смешиваются российские компании, чьи владельческие структуры выведены в зарубежные юрисдикции, и российские подразделения международных корпораций.

При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить лишь две книги [Pepper, 2012; Anghel, 2012] и несколько академических статей, посвященных российским производствам западных корпораций. При этом сравнительно хорошо оказались описаны лишь практики управления персоналом в российских подразделениях зарубежных корпораций [Fey, Bjorkman, 2001; Engelhard, Nagele, 2003; Zavyalova et al., 2011; Koveshnikov et al., 2012], по остальным типам практик (маркетинговые практики, практики управления качеством) существуют единичные публикации [Khoo, Tan, 2002; Berman, 2011; Wilson, Mukhina, 2012]. Таким образом, начав наше исследование, мы обнаружили значительные пробелы, особенно в области эмпирических данных.

2. Краткий обзор теории вопроса и постановка задач исследования

Теоретический анализ феномена международного производства ведется в двух аспектах: изучение *процесса* интернационализации фирмы и изучение *результата* интернационализации (деятельности международных корпораций). Большую помощь в разработке методики исследования оказал обзор результатов изучения процессов интернационализации фирм [Welch, Paavilainen-Mäntymäki, 2014], который включает предельно полный список источников по данному вопросу, состоящий из 15 «основополагающих», 42 «концептуальных» и 149 «эмпирических» работ, и их качественно выполненный *анализ*. *Синтез* теорий межнациональной корпорации представлен в книге [Forsgren, 2008], в которой обобщены теоретические подходы ко всем аспектам функционирования международной корпорации. При формировании методологии исследования мы опирались на основные положения этих работ, касающиеся следующих вопросов:

- зачем компании начинают зарубежное производство;
- что и как производится;
- что происходит с принимающей страной и с корпорацией по мере накопления масштабов «зарубежного» производства.

В классической теории интернационализации (см. [Dunning, 1981; 1992]) компании начинают зарубежное производство под влиянием одного или нескольких мотивов зарубежных инвестиций. Это:

- получение доступа к дополнительным ресурсам — resource-seeking;
- получение доступа к новым рынкам — market-seeking;
- повышение эффективности операций корпораций (возможность запуска новых, более эффективных мощностей в иной стране либо достижение общекорпоративной эффективности путем реализации экономии от масштаба или охвата) — efficiency seeking.

В последние годы в связи с растущим потоком инвестиций из развивающихся стран (особенно из Китая и Индии) в западные промышленные активы получил право на существование и четвертый мотив, очень неудачно названный «knowledge-seeking». Речь идет о получении корпорациями контроля над

уникальными знаниями и особенно умениями (know-how, know-why and know-whom) зарубежных компаний. До финансового кризиса 2008 г. ряд исследователей отказывали данному мотиву в праве на самостоятельное существование, считали его частью поиска определенного типа активов (knowledge-related assets) и в целом довольно скептически относились к перспективам производства нового знания путем приобретения корпорацией «продвинутых» фирм в других странах (см. [Rugman, Doh, 2008]). Все радикально изменилось после кризиса 2008 г. — оказалось, что именно корпорации из развитых стран больше всего выигрывают от «knowledge-seeking», перенося удачные находки из подразделений в развивающихся странах в общий фонд корпоративных решений [Govindarajan, Trimble, 2012].

Что особенно важно, так это то, что формирование мотивов зарубежных инвестиций, как и прочих мотивов деятельности фирмы, зависит от позиции лиц, принимающих данные решения (см. [Humer, 1960/1976; Aharoni, 1966]). Таким образом, по нашему мнению, общая схема «мотив → подкрепление/неудача → усиление/смена мотива» должна действовать и в отношении процессов зарубежного инвестирования.

Исходя из этого мы сформулировали *первую задачу* нашего исследования — ***определить, каковы были изначальные мотивы инвестиций западных компаний в российские производства и, самое главное, как они трансформировались в нынешние мотивы сохранения и развития российских производств в составе портфеля зарубежных корпораций.*** Одновременно «нарисовались» *вторая и третья задачи* нашего исследования — надеясь, что среди текущих мотивов инвестирования в российские производства значатся не только поиск новых ресурсов и рынков, но и «efficiency seeking» и «knowledge-seeking», мы должны были:

- ознакомиться с российскими производствами западных корпораций, получить представление о потенциальной и реальной эффективности производства с учетом всех ее возможных составляющих: общего дизайна производственных объектов и выбранных производственных схем, состояния основных и вспомогательных производственных мощностей, состава оборудования, режимов работы, применяемых практик, состава, уровня и степени соблюдения стандартов и т.д.;

- получить представление об общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (reverse innovations), т.е. о переносах удачных решений с российских заводов в другие страны.

Развитие зарубежного производства — длительный процесс, на каждом этапе которого корпорации приходится добиваться общественного признания уместности (полезности) своей деятельности как в «родной» стране, так и особенно в странах, где размещены зарубежные производственные мощности.

1. Строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны.

2. По мере развития производственных операций локальные подразделения корпорации начинают «обрастать» местными связями (поставщиками, субконтракторами, местными университетами, исследовательскими центрами, шефством над школами, церквями и т.д. и т.п.) (см. [Holtbrugge, Puck, 2009]). Корпорация не может не считаться с локальными принципами ведения бизнеса (уровень договорной дисциплины, принятый уровень расходов на «корпоративную социальную ответственность»), но во всех случаях стремится если не минимизировать, то хотя бы контролировать динамику *удельных трансакционных издержек*. Это приводит к активному (зачастую проактивному) управлению системой отношений с локальными контрагентами, стремлению заставить их принять удобные для корпорации системы и стиль отношений.

3. При благоприятном развитии событий корпорация добивается значительной доли на локальном рынке и стремится увеличить подобную долю всеми допустимыми способами, в том числе и путем покупки локальных конкурентов. Это опять же приводит к контактам с органами антимонопольного регулирования принимающей стороны.

4. Обретение корпорацией значительной доли рынка позволяет корпорации все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране.

По мере накопления опыта международных операций нарастает «укорененность» («local embeddedness») корпорации в местную бизнес-среду. «Укорененность» иностранных корпораций имеет последствия не только для принимающей страны, но и для самой корпорации — развивается своеобразная «микрия», когда страновое подразделение международной корпорации начинает себя вести аналогично местным фирмам. Таким образом, мы сформулировали *четвертую задачу* нашего исследования — *определить, какие формы «local embeddedness» принимает в России.*

3. Методология исследования

Поставив перед собой амбициозные задачи, мы обратились к методологии качественного исследования, что предполагало получение в наиболее полной форме объективной и субъективной информации (мнения руководителей и менеджеров российских производственных подразделений зарубежных корпораций), ее сравнение и анализ. Применение качественных методов предполагало также использование достаточно сложных алгоритмов «мягкого кодирования» изучаемых феноменов в отдельные классы и подклассы. Основной подход к выбору направлений исследования заключался в предоставлении управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций *в динамике*, как процесс отбора и замещения первоначально сформированных практик. Это потребовало уделить основное внимание нашего исследования:

1) российским производственным подразделениям зарубежных корпораций, имеющим значительный опыт существования (5–15 лет);

2) реализации в данных фирмах инновационных практик, т.е. изменению как круга решаемых задач, так и первоначально сложившихся форм и методов решения управленческих задач.

Последний пункт был решающим. Именно сконцентрировав внимание на практиках, признаваемых *в настоящее время инновационными* в российских подразделениях международных компаний, мы одновременно получали референтный пункт по отношению к «стандартным» (рутинизированным) практикам. Нами было принято разведение всего объема изучаемых

практик по степени *воспринимаемой новизны* применяющегося решения. Таким образом, мы пытались развести решения, являющиеся:

- известными для российского подразделения международной корпорации;
- известными для корпорации в целом;
- известными в отрасли (существующие у конкурентов, предлагаемые консультантами, специализированными подрядчиками, производителями оборудования и т.д.);
- новыми комбинациями известных решений, изначально не нацеленными на патентоспособность;
- принципиально новыми (патентоспособными) решениями.

Надо указать на условный характер метрики «обыденность — новизна» соответствующих действий. Наиболее интересными оказались факты нарушения «вложенности» строчек «известное для российского подразделения» — «известное для корпорации». Мы покажем, что ряд практик международных корпораций, особенно в сфере управления персоналом, представляют собой сознательное воспроизведение не просто российских, а советских решений, что явилось новым для корпорации в целом.

Наше внимание было в основном сконцентрировано на так называемых процессинговых производствах. Согласно определению Института производственных инженеров это производства, на которых «первичный производственный процесс либо непрерывен, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами процессинговых производств могут быть производства продуктов питания, бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т.п.» [Institute of Industrial Engineers, 2013]. Выбор процессинговых производств определялся тем, что данные производства являются наиболее массовым видом проектов зарубежных компаний в России. Для примера: только в 2013 г. в России зарубежные компании реализовали 51 крупный промышленный проект (строительство новых заводов, цехов). Из них лишь один проект относился к добывающей отрасли и пять — к сборочным отраслям.

Информационная база исследования включала:

1) сбор вторичных данных о фирме и ее российском подразделении (материалы корпоративных сайтов самой ком-

пании и в ряде случаев — ее непосредственных конкурентов, публикации в отечественной и зарубежной деловой прессе, аналитические отчеты по соответствующим отраслям). Высокую информативность имели внутрикорпоративные бюллетени и журналы (в корпорациях REXAM, Marei, ПСМА РУС) и особенно «Вести КНАУФ» — совершенно уникальное издание, официально зарегистрированное в Минпечати и содержащее значительный объем информации о текущих проектах, достижениях и проблемах подразделения КНАУФ СНГ;

2) обследование предприятий российского подразделения. Программа обследования предусматривала встречи с генеральным директором предприятия или с директором по производству, общение с главными технологами, руководителями маркетингового блока, менеджерами по качеству, другими функциональными специалистами, ответственными за продуктовые или процессные инновации. Значительная часть встреч проводилась непосредственно на предприятиях. Такие встречи *обычно предварялись осмотром основных производственных линий, заводской лаборатории и т.д.* В ряде случаев для нашей исследовательской группы фирмой готовились специальные отчеты, содержавшие информацию об основных проектах, реализованных в последние 2–3 года, а также планируемых к реализации в 2013–2015 гг.

На первом этапе эмпирической части нашего исследования проводились неструктурированные интервью, основной задачей которых было выявление фактологии управленческих практик и инноваций. Кроме того, не менее важной задачей было определение границ допустимой откровенности наших собеседников. Выяснив границы откровенности, мы смогли перейти к большей стандартизации списка вопросов.

Первая группа вопросов касалась особенностей принятия в компании решений относительно краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования. Это автоматически выводило нас на проблематику положения российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации и характер инвестирования в российские активы.

Во второй группе вопросов ставилась задача понять характер отражения респондентами природы того сегмента рынка, на котором работает компания. Это было особенно важно

для понимания текущей степени реализации мотивов «market seeking» при инвестировании зарубежными корпорациями в России.

Третья группа вопросов была направлена на понимание того, как внутри компании готовятся решения об инновации, кто является инициатором подготовки инновации, кого и как в компании ему приходится убеждать в насущности новых действий, какие аргументы при этом работают, а какие — нет. Мы стремились уяснить наличие и степень действия мотивов «efficiency-seeking» и «knowledge-seeking» в деятельности зарубежных корпораций в России.

4. Подготовка и проведение полевых исследований

В период июля—декабря 2012 г. нами были проведены пилотные интервью, в основном в российских офисах зарубежных корпораций (Siemens, Knauf, ROCKWOOL, P&G, GE), а также на ряде заводов (AVON, Lactalis, PepsiCo, Solvay, REXAM, Marei, La Fortezza). В феврале—июне 2013 г. нами были проведены интервью с руководителями как ряда перечисленных, так и иных фирм. В результате мы побывали на 17 заводах 15 корпораций (см. табл. 1). И.Б. Гурков лично посетил и провел интервью на всех указанных выше заводах. Остальные члены исследовательской группы участвовали в нескольких визитах (от трех до пяти заводов каждый).

**Таблица 1. Посещенные заводы
(в последовательности посещения)**

Название компании	Местоположение компании	Отрасль	Страна базирования материнской компании
AVON	Московская область	Косметическая продукция	США
REXAM	Московская область	Производство алюминиевых банок	Великобритания

Название компании	Местоположение компании	Отрасль	Страна базирования материнской компании
Mapei	Московская область	Строительные материалы	Италия
«ПепсиКо Домодедово»	Московская область	Напитки	США
«Вимм-Биль-Данн Лианозово»	г. Москва	Продукты питания	США
La Fortezza	Московская область	Торговое оборудование	Италия
«Сертов»	Московская область	Химическая продукция для пищевого производства	Бельгия
«Лакталис»	Московская область	Молочная продукция	Франция
«КНАУФ ГИПС КРАСНО-ГОРСК»	Московская область	Строительные материалы	Германия
«КНАУФ ГИПС КОЛПИНО»	Ленинградская область	Строительные материалы	Германия
ROCKWOOL	Московская область	Строительные материалы	Дания
Oriflame	Московская область	Косметическая продукция	Швеция
«Полигаль Восток»	Московская область	Изделия из пластика	Израиль
Efes	г. Калуга	Продукты питания	Турция
Henkel Bautechnik	Московская область	Строительные материалы	Германия
ПСМА РУС	г. Калуга	Автомобили	Франция — Япония
Samsung RUS	г. Калуга	Бытовая электроника	Южная Корея

Несмотря на общее небольшое количество посещенных предприятий, они:

- охватывают все основные виды «процессинговых» производств, а также типичные сборочные производства;
- созданы самыми различными способами: покупкой российских предприятий; «врезкой» отдельных производств и цехов в состав существующих производственных площадок, принадлежащих российским фирмам; строительством новых предприятий «в чистом поле» (greenfield);
- принадлежат зарубежным корпорациям разного размера — крупнейшим корпорациям (PepsiCo, Samsung, Peugeot-Citroen), корпорациям «второго эшелона» с глобальными продажами от 1 до 15 млрд долл., сравнительно небольшим корпорациям с ограниченным опытом международной экспансии (Efes, Polygal);
- включены в корпорации различных форм собственности — акционерной, семейной (Knauf, Marei), частной (принадлежит одному собственнику), кооперативной (компания Polygal принадлежит кибуцу, т.е. кооперативу);
- принадлежат корпорациям основных стран ОЭСР (представлено 12 из 34 стран ОЭСР);
- работают в различных масштабах производственной деятельности западной корпорации в России (единичное российское предприятие западной корпорации; группа из двух—четырёх российских предприятий, принадлежащих одной западной корпорации; составная часть промышленной группы из 10 и более российских предприятий, принадлежащих одной западной корпорации).

Ввиду вышесказанного мы считаем нашу выборку вполне представительной для производств западных корпораций в России, за исключением добывающих производств и предприятий топливно-энергетического комплекса.

5. Непосредственные впечатления от посещения предприятий

При самых первых посещениях западных производств в России мы испытали легкий шок, который усиливался по мере накопления впечатлений с каждым следующим заводом. Осо-

бенно впечатляющими оказались три группы фактов: увиденное на самих предприятиях; физический контраст посещенных производств с окружающей их действительностью; ментальный контраст с привычной социальной реальностью российского производства.

Внутри производств нас поразили:

1) обеспечение безопасности, причем как безопасности производимой продукции, так и безопасности труда;

2) практически полная автоматизация основного производства;

3) превосходно оборудованные столовые для сотрудников, способные одновременно обеспечить горячими обедами весь состав смены.

Первыми посещенными предприятиями были в основном производства, имевшие отношение к пищевой продукции (в широком смысле слова), — стоявшие друг напротив друга заводы AVON (косметическая продукция) и REXAM (производство алюминиевых банок для напитков), «ПепсиКо Домодедово» (розлив напитков) и «Вимм-Билль-Данн Лианозово» (молочная продукция), а также ООО «Сертов» (производство ацетатного жгута для сигаретных фильтров). Но и затем, посещая производство строительных материалов или сборочные производства, мы видели примерно одинаковую картину в отношении чистоты, порядка и внимания к безопасности труда.

Мы посетили три типа производств — совершенно новые заводы, построенные «в чистом поле»; приобретенные в последнее время заводы российских корпораций и, наконец, производства, «врезанные» в промышленные площадки советского времени, на которых продолжается работа российских фирм. Максимальный физический контраст с окружающей действительностью был замечен в последнем случае: абсолютно чистые и практически безлюдные производственные линии, размещенные в просторных и рационально спланированных производственных помещениях.

В отличие от физического контраста, имевшего разные градации, ментальный контраст наблюдался практически везде в одинаковой степени. Мы видели спокойных, но внутренне собранных, уверенных в себе и держащихся с достоинством людей, причем без малейшего зазнайства или высокомерия. Что еще обратило на себя внимание, так это полное отсутствие

суетливости и пререканий между работниками, даже в сборочных участках с очень высоким темпом работы (как, например, на заводе Samsung). По окончании смены люди не выглядели измученными и опустошенными.

Увиденное напомнило нам известное из психологии разделение деятельности на три стадии: произвольную, непроизвольную и «послепроизвольную». На первой (непроизвольной) стадии человек действует почти рефлекторно — быстро реагирует на опасность, действует на максимуме энергетике, но не прикладывает чрезмерных усилий для поддержания таких действий в течение продолжительного времени. Эта стадия характерна для простейших, но жизненно важных процессов — резкой силовой реакции, запоминания и т.д. Они помогают избежать серьезных проблем. Так нередко поступают и на производстве — в «пожарном порядке», например при авариях и катастрофах. Похожим образом часто действуют в «битвах за урожай», в конце квартала, в прочих ситуациях аврала и штурмовщины. В такой системе деятельности вполне возможны высокие, прямо-таки «стахановские» достижения, но долго так не продержишься, поскольку удельные затраты психической и физической энергии максимальны.

Для второй стадии деятельности характерны значительные усилия и воля, прикладываемые с целью удержания необходимого темпа и качества работы. Результатами становятся более длительный период высокой производительности и в то же время накапливающееся утомление, а в итоге — опустошенность, временная неспособность к выполнению даже простейших действий.

Если же не доводить людей до крайности, увеличивать темп и повышать требования к качеству выполняемой работы постепенно, то в конечном счете наступает следующая, третья стадия деятельности — «послепроизвольная», в которой исчезают ощущения ежедневного насилия над собой и преувеличенного приложения собственной воли и усилий к выполнению работы. Появляется та самая легкость и непринужденность, которая характеризует высокопрофессиональное выполнение производственной деятельности. Утомление не валит с ног после окончания рабочей смены, временные трудности уже не могут надолго снизить производительность и качество работы (из сложных ситуаций быстро находится приемлемый выход).

Сама работа начинает приносить больше удовольствия и душевного комфорта, чем физиологических и моральных издержек, требующих компенсации.

Нам кажется, что именно такое «состояние духа» мы уловили в атмосфере большинства из посещенных нами предприятий: работать интенсивно, но не аврально; находить новые решения и быть уверенным, что если данные решения уместны и потенциально эффективны, то они будут внедрены; стабильно получать несколько более высокую зарплату, чем на соседнем предприятии, и не высчитывать доли процентов собственного достижения, чтобы выбить у начальства копейчную надбавку. Всего этого не так уж мало для повышения душевного тонуса, а вместе с ним и желания работать производительно.

6. Кадровые системы российских производств зарубежных корпораций

Достижение подобного «состояния духа» имело длительную предысторию. Основы новых систем кадровой работы закладывались немедленно после начала операций зарубежных корпораций в России (на практике, в ходе запуска первых производств). Здесь одновременно решались следующие задачи.

- Избавление от таких привычных российских явлений, как разгильдяйство, расхлябанность, халатное отношение к своим обязанностям и особенно штурмовщина.
- Сохранение на вновь приобретаемых российских заводах ключевого персонала, особенно в техническом блоке и блоке производства.
- Активное привлечение нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы. Западные компании, вошедшие в Россию в середине 1990-х годов, могли привлекать производственный персонал из научно-исследовательских центров и из «оборонки». Мы встречали бывших авиационных инженеров в лабораториях пищевых производств и бывших атомщиков — в химическом производстве. Кроме того, западные корпорации не боятся брать молодежь, зачастую без производственного опыта, не избегают нанимать работников старшего возраста, а также людей, имеющих опыт работы в российских

подразделениях иных западных корпораций или опыт работы за рубежом.

- Активное обучение на практике новым методам работы, включая привлечение на российские предприятия отдельных сотрудников или целых групп менеджеров низового или среднего звена (мастеров, начальников участков, инженеров по системам качества) из материнской компании (необязательно из страны, где располагалась штаб-квартира международной корпорации).
- Оснащение фирм детальными регламентами и стандартами, задающими нормаль производственного процесса.
- Установление новых систем вертикальной и особенно горизонтальной коммуникации (повседневное виртуальное общение и периодические конференции между сотрудниками одного уровня в разных страновых подразделениях корпорации).
- Отработка систем оценки персонала с упором на фиксацию объективных показателей деятельности работника любого уровня, а не на его отношения с вышестоящим начальством.
- Внедрение систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии), а на стабильность базового вознаграждения.

Следует указать, что практика приема молодежи и других категорий работников без производственного опыта, а также упор на стабильность разового вознаграждения резко контрастируют с практиками российских фирм (см. [Gurkov, Settles, 2013]).

Результатом является то, что на большинстве обследованных нами фирм действительно сложилась специфическая организационная культура, которую можно охарактеризовать следующими словами:

- мастеровитость (именно так, а не мастерство, которое всегда связано с уникальностью приемов работы);
- доверительность;
- требовательность;
- ответственность;
- порядочность;
- доброжелательность.

В этих условиях изменения в системах кадровой работы, реализованные на обследованных нами компаниях в 2008—

2012 г., имели в основном характер *«доводки системы»* в соответствии с меняющейся социально-экономической обстановкой в России, ростом масштабов производства и большей зрелостью бизнеса российского подразделения. Во-первых, происходило *повышение качества и расширение круга работ*, что было напрямую связано с процессами «непрерывного совершенствования» (continuous improvement) производства. Важными элементами здесь стали:

- формирование номенклатуры программ подготовки в рамках «ввода в должность» для всех вновь принимаемых сотрудников и особенно для сотрудников рабочих специальностей (тренинги, инструктажи, стажировки и т.п.);
- разнообразные попытки вовлечь всех работников предприятия в инновационную деятельность. Это предполагает участие сотрудников в совещаниях по совершенствованию процессов и использование своего свободного времени для формулирования рационализаторских предложений. Попытки использовать свободное время сотрудников для работы над инновационными проектами, по свидетельству руководителей фирм, не было встречено с особым энтузиазмом, особенно среди рядовых инженеров. Иная ситуация наблюдалась там, где участие работников в рационализаторской деятельности получало хотя бы небольшое материальное подкрепление. На заводе «КНАУФ» в Красногорске вообще подняли Постановление Совета Министров СССР от 24 апреля 1959 г. № 435 «Об утверждении Положения об открытиях, изобретениях и рационализаторских предложениях и Инструкции о вознаграждении за открытия, изобретения и рационализаторские предложения» (СП СССР, 1959, № 9, ст. 59) и сформировали четкую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом воспринятую всеми сотрудниками.

Изменение системы рабочих мест было связано прежде всего с развитием производства — запуском новых производственных участков, цехов, заводов. Следует отметить, что все обследованные заводы, несмотря на значительные объемы выпуска, отличались небольшой численностью персонала, особенно в основном производстве. Вновь запускаемые крупные производственные объекты благодаря высокому уровню автоматизации процессов также невелики по численности персонала:

норма — 100–300 человек. Тем не менее в последние годы, в частности, на фирме ROCKWOOL, получила распространение забытая с советских времен практика перехода работников с существующего производства на вновь запускаемые заводы. Так, при запуске завода в Алабуге туда перешла группа работников с завода в г. Железнодорожный. Она работала совместно с общекорпоративной временной группой запуска «shadow team», составленной из представителей центральных служб корпорации и работников из других стран, но в отличие от них осталась на заводе и после запуска — на постоянной основе.

Расширение круга работ и перемещение работников между подразделениями в последнее время получает в российских подразделениях международных компаний еще одно измерение. Это было продемонстрировано нам во французской группе Lactalis. Там директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а одна из российских сотрудниц — менеджер — заняла должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации. Подобные примеры международной экспансии россиян на *высшие* управленческие должности пока уникальны, но переход в штаб-квартиру либо в иные страновые подразделения специалистов финансового блока или блока ИТ из российского подразделения является в ряде обследованных компаний уже стандартной практикой. Например, в ООО «Сертов» нам рассказали о назначении молодой женщины из России на должность финансового контролера немецкого дивизиона Solvay.

Еще одно важнейшее направление мероприятий — *расширение репертуара форм внутрикорпоративных коммуникаций*. Здесь имеются в виду все формы коммуникаций — и персональные, и деперсонализированные. Стоит отметить в связи с этим ряд интересных мер, реализованных именно в 2008–2012 гг. Прежде всего это активное участие руководителей и высших менеджеров российских представительств в разработке среднесрочных программ общекорпоративного развития на 2011–2015 или 2013–2016 гг. Это признание не только роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации, но и профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия.

Еще одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является выпуск общекорпоративных или ре-

гиональных бюллетеней на русском языке, реализованный во многих компаниях. Здесь следует отметить подлинную уникальность серии ежеквартальных бюллетеней «Вести КНАУФ», которая запущена в начале 2008 г. в качестве регулярного журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати и имеющего заявленный тираж 3 тыс. экземпляров. Уникальность заключается прежде всего в том, что данное издание готовится специально для подразделения КНАУФ СНГ и в корпорации иного подобного издания нет. Для полноты картины следует добавить и постоянно развивающиеся на многих фирмах формы «наглядной агитации» — броские стенды, наглядно демонстрирующие результаты текущего соревнования между сменами по уровню производительности и снижению объема отходов, или стилизованный градусник четырехметровой высоты, ежедневно отмечающий «повышение температуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

В вышеописанных системах, напоминающих идеальную советскую систему управления предприятием благодаря воспроизводству ее лучших черт (уверенность в стабильности рабочего места, упор на доверительность и требовательность к работникам, постоянное повышение квалификации, поддержка рационализаторского и изобретательского движения, пропаганда достижений, высокая внутренняя информационная открытость, перенос лучших практик между заводами, в том числе и путем ротации персонала), при элиминировании худших черт советского производства (штурмовщина, самодурство, разгильдяйство, пьянство), и реализуются как рутинизированные практики западных производств в России, так и продуктовые и процессные инновации.

7. Рутинизированные практики деятельности

Если обобщить то, что составляет суть рутинных практик зарубежных «процессинговых» производств в России, прежде всего стоит выделить упоминавшееся выше наличие детальных технологических регламентов и рецептов, а также подробнейших инструкций, охватывающих все стороны жизни предприятия. Эти документы задают нормаль производственного

процесса. Той же цели способствуют упоминавшиеся выше жесточайшие стандарты качества и безопасности производства. При этом затраты на контроль и стимулирование поддержания качества относятся к производственным затратам. Особую роль в поддержании качества играет периодически проводящийся на многих заводах комплексный аудит производственных процессов со стороны крупнейших потребителей (например, пивных компаний — на заводах REXAM, табачных компаний — на заводах Solvay Acetow). Подобный аудит является тщательным, зачастую крайне придирчивым, призванным устранить факторы, которые могут привести к фактам нарушения стандартов качества в будущем.

Следующим элементом рутинизированных практик выступают общекорпоративные системы накопления «лучших практик» (удачных производственных решений). Все сколько-нибудь новые решения в обязательном порядке тщательно фиксируются, оперативно обрабатываются в корпоративном центре или региональной штаб-квартире и затем распространяются в форме, облегчающей их тиражирование.

По идее реализация практики «ответственного производства» должна приводить к высоким удельным издержкам. Однако этого не происходит — *производственные* издержки на российских предприятиях зарубежных корпораций в большинстве случаев оказываются вполне сопоставимыми с издержками их российских конкурентов. Этому способствует несколько факторов. *Первым фактором* выступает ориентация на использование нового производственного оборудования. Кроме того, по нашим наблюдениям зарубежные корпорации при строительстве заводов в России предпочитают не экономить на первоначальных инвестициях в инфраструктуру (производственные здания, складские мощности, очистные сооружения). Это избавляет запуск второй, третьей и последующих очередей производства от многих сложностей (неоптимальная конфигурация производственных линий, «втиснутых» в ограниченные пространства; простой производства из-за ограничений складских мощностей; заторы внутрипроизводственного транспорта и т.д.). Соответственно запуск очередных производственных линий на подобных «вольготных» площадках приводит к снижению удельных издержек.

Вторым фактором, способствующим снижению издержек, является работа по уменьшению норм расходов сырья и материалов на уже установленных производственных линиях. Иногда степень снижения удельных норм расходов сырья просто поражает. Так, на упоминавшемся нами заводе фирмы Solvay за 15 лет его развития за счет установки все более производительного оборудования (в ходе запуска второй и третьей очередей производства), а также реализации специальной программы «Производство мирового уровня», нацеленной на дальнейшее снижение технологических потерь, удельные издержки снизились с 70 до 10 кг основного сырья на тонну отгруженной продукции. В других случаях степень снижения удельных расходов может быть невысока, но экономический эффект оказывается крайне значительным. Так, на российских заводах PepsiCo удалось уменьшить общий вес пластиковой бутылки на 1,3 грамма, что привело к значительной финансовой экономии.

Заботой о минимизации удельных норм расходов сырья и материалов пытаются увлечь всех работников завода. Здесь применяются и специальные общезаводские совещания по рационализации процессов (напоминающие существовавшие на советских заводах в 1960-е годы «постоянно действующие производственные совещания» и «общественные бюро экономического анализа»), и выездные семинары-совещания по обмену опытом между работниками производственных служб из разных стран, и средства электронной коммуникации. Интересно, что *работы по снижению норм расходов сырья и материалов в большинстве компаний не рассматриваются как инновации*, так как реализуются в рамках предписаний и программ штаб-квартиры. Соответственно и вознаграждение за подобную работу имеет скорее символический характер — например, ценный подарок в конце года при достижении плановых заданий по снижению себестоимости, благодарность руководства.

Третьим фактором, способствующим снижению удельных расходов, является постоянный поиск новых решений по энергосбережению. Эти работы уже воспринимаются как инновации, так как в значительном числе случаев иницируются самими заводами (например, на российских заводах PepsiCo — в половине случаев) и имеют элемент общекорпоративной новизны. Иногда, например на заводах REXAM, создаются

международные команды по энергосбережению в составе сотрудников корпоративного инженерного отдела и менеджеров соответствующих заводов из трех-четырёх стран.

Четвертым фактором, способствующим снижению удельных издержек, является тесное сотрудничество с поставщиками оборудования, которые зачастую вовлекаются в работы по рационализации отдельных процессов с самого начала, т.е. с момента осознания возможностей рационализации, что уменьшает затраты на «доводку» и «привязку» оборудования.

Наконец, стоит добавить, что на большинстве обследованных нами заводов мы наблюдали предельно спартанскую обстановку заводоуправлений, включая персональные кабинеты заводского начальства — маленькие помещения без особой отделки с предельно простой мебелью; многофункциональные переговорные, которые могли легко трансформироваться и в конференц-зал, и в учебный класс и т.п.

Итак, мы смогли удовлетворительно решить одну из поставленных исследовательских задач — ознакомиться с российскими производствами западных корпораций, получить представление о потенциальной и реальной эффективности производства с учетом всех ее возможных составляющих — общего дизайна производственных объектов и выбранных производственных схем, состояния основных и вспомогательных производственных мощностей, состава оборудования, режимов работы, применяемых практик, состава, уровня и степени соблюдения стандартов и т.д. Мы убедились, что в абсолютном большинстве случаев российские производства западных корпораций стараются в максимальной степени придерживаться общекорпоративных стандартов как в дизайне производственных мощностей, так и в налаженности производственных процессов и уровне качества выпускаемой продукции. Этому способствуют системы управления персоналом, нацеленные прежде всего на поддержание стабильности достигнутого уровня производительности и качества.

Теперь мы могли перейти к следующей задаче — определению мотивов сохранения и развития российских производств в составе портфелей зарубежных корпораций. Для этого нам надо было получить представление о направленности инновационной деятельности, об общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени

новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (reverse innovations), т.е. переносов удачных решений с российских заводов в другие страны.

8. Результаты фиксации и анализа инновационных практик

8.1. Общая направленность инновационной деятельности

Западные корпорации запускали свои первые производства в России в поисках новых рынков (market-seeking). При этом очень быстро выяснилось, что искомые рынки еще только предстоит создавать. «Мы фактически создали рынок сухого строительства», — уверили нас в КНАУФ СНГ. «Нам пришлось фактически с нуля создавать современную отрасль экологических теплоизоляционных материалов», — услышали мы в ROCKWOOL. «Мы явились первым в России производителем алюминиевых банок и сейчас остаемся единственным в России производителем крышек к алюминиевым банкам», — заверили нас в REXAM.

К разочарованию многих западных корпораций, «героический» период создания в России новых рынков уже практически закончился, по крайней мере в секторе потребительских товаров. С одной стороны, многие российские производители успешно копируют новые товары. С другой стороны, в условиях стагнации ряда рынков (рынок пива, рынок табачных изделий, рынок автомобилей) рост продаж, а зачастую и поддержание достигнутого уровня продаж становится все более капиталоемким. Соответственно инновации все больше ориентируются, во-первых, на общее повышение эффективности существующего производства (efficiency-seeking) и, во-вторых, на поиск решений для снижения капиталоемкости роста продаж. Подобная дуалистическая задача и задает общую конфигурацию инновационных процессов в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций. При этом следует отметить, что, в отличие от большинства российских предприятий (см. [Gurkov, 2013]), ухудшение рыночных условий на предприятиях западных корпораций не сдерживает, а подстегивает инновации.

8.2. Инновационные маркетинговые практики

Обобщение инновационных практик в сфере маркетинга (новые практики продвижения существующих продуктов и выпуск на рынок новых продуктов) представляло достаточно большую сложность. Дело в том, что, несмотря на близость происхождения, принадлежность к «процессинговым» или сборочным производствам и наличествовавший у всех обследованных корпораций значительный опыт функционирования в России, здесь присутствует колоссальная разница в масштабах деятельности. Если российские подразделения Mapei и Solvay Acetow представляли собой в момент обследования однозаводские фирмы⁴, то REXAM, Lactalis и ROCKWOOL уже напоминали советские производственные объединения с двумя—четырьмя заводами, а российское подразделение PepsiCo и особенно подразделение КНАУФ СНГ походили на добротный советский главк (республиканский в случае с PepsiCo и всесоюзный в случае с КНАУФ СНГ) — более десятка заводов, разбросанных по всей России или бывшему СССР.

Значительно различалась и ассортиментная линейка выпускаемой продукции. Если российские подразделения Solvay Acetow и REXAM выпускали фактически унифицированный товар (соответственно ацетатный жгут для производства сигаретных фильтров и алюминиевые банки и крышки), различавшийся лишь отдельными спецификациями, диктуемыми требованиями квалифицированных заказчиков (табачных компаний — для Solvay Acetow, производителей напитков — для REXAM), то Lactalis, PepsiCo, ROCKWOOL, Knauf и Mapei осуществляли в России производство и сбыт продукции в четырех—шести ассортиментных группах и по нескольким сотням товарных позиций (например, Knauf — по 235 товарным позициям в таких разнородных группах, как «строительные материалы», «комплексные системы», «машины и механизмы», «инструменты»; Lactalis — по 176 товарным позициям в шести ассортиментных группах; Mapei — по 101 товарной позиции в восьми ассортиментных группах; у PepsiCo после приобретения компании «Вимм-Билль-Данн» по 28 брендам в пяти основных товарных категориях сортамент продукции подтягивается к тысяче⁵).

⁴ В 2013 г. Mapei запустила свой второй завод в России.

⁵ Основные товарные категории выделяли сами фирмы.

Следует отметить существенные отличия общей конфигурации маркетинговых систем обследованных компаний. Как уже говорилось, Solvay Acetow и REXAM работают фактически «под заказ» небольшого числа крупных клиентов, соответственно все изменения в производимых товарах либо исходят от клиентов, либо должны заранее с ними согласовываться (маркетинговая система «pull»). ROCKWOOL, Knauf, Henkel Bautechnik, Polygal и Marei работают одновременно на двух рынках — рынке промышленной продукции (поставки специализированным строительным организациям для промышленного и/или жилищного строительства) и розничном рынке (реализация продукции для индивидуального строительства и ремонта). Здесь уже гораздо больше возможностей для инициативного выпуска новых товаров (маркетинговая система, сочетающая принципы «pull» и «push»). Наконец, PepsiCo, Lactalis, AVON, Oriflame, Samsung, Peugeot-Citroen-Mitsubishi (ПСМА), при заметном различии масштабов их российских производственных и сбытовых операций, работают исключительно на розничном потребительском рынке в маркетинговой системе «push». Здесь уровень инициативы в масштабах выпуска на рынок новых товаров лимитируется в основном объемом доступных для корпорации инвестиционных и технологических ресурсов, «точностью попадания» в систему предпочтений и вкусов потребителей, уровнем реальных и воображаемых отличий от товаров, производимых конкурентами, и наконец, физической возможностью потребителя поглотить (иногда в прямом смысле слова) больший объем данного товара.

Мы обозначим лишь наиболее показательные инновационные практики в каждой из маркетинговых систем. В маркетинговой системе «pull» крайне важной практикой продвижения товаров (сохранения клиентуры) является упоминавшийся выше *аудит производственных процессов, проводимый крупнейшими потребителями*. Не менее важна и совместная разработка нового сортамента в сотрудничестве с крупнейшими потребителями. Так, REXAM разработала совместно с «Балтикой» первую в Европе алюминиевую банку емкостью в 1 литр.

В смешанных системах «pull» и «push» (ROCKWOOL, Knauf, Marei) особое значение имеют четыре вида маркетинговых инновационных практик:

1) *обучение потенциальных профессиональных пользователей продукции;*

- 2) *повышение уровня профессионального мастерства дилеров;*
- 3) *своевременный выпуск на рынок новых товаров,* которые предлагают фирмам — потребителям продукции новые производственные решения;
- 4) *«распрофессионализация»* продукции, т.е. создание возможностей ее применения непрофессиональным пользователем. Так, компания ROCKWOOL выпустила в 2012 г. на российский рынок свой новый продукт (компрессионную изоляцию «ЛайтБаттс СКАНДИК») сразу в двух вариантах размеров — «стандартном», приспособленном для перевозки в легковых машинах, и «размере XL» — для транспортировки в крупногабаритном транспорте.

Тем не менее обучение потенциальных пользователей и дилеров, а также «улавливание» интересов профессиональных потребителей остаются ведущими маркетинговыми практиками. Обучение потенциальных пользователей и дилеров происходит на всех уровнях (архитекторы, проектировщики, прорабы и мастера строительных фирм, строительные рабочие) и ведется различными способами. Мы видели на заводе ROCKWOOL в Железнодорожном и на заводе «КНАУФ» в Красногорске прекрасно оборудованные учебные центры, предназначенные как для собственных работников, так и для дилеров и работников строительных фирм. Учебный центр «КНАУФ» включает не только выставочные площади и лекционные классы, но и учебные мастерские, где происходит освоение навыков работы с продукцией фирмы. Широко используются и дистанционные средства обучения, а также выездные семинары для региональных дилеров.

Опыт группы КНАУФ СНГ по продвижению своей продукции путем обучения потенциальных пользователей заслуживает особого внимания. В целом «КНАУФ» использует самые разнообразные формы «продвижения путем обучения», ориентированные на действующих специалистов, будущих инженеров, техников и рабочих. Примерами обучения, ориентированного на действующих специалистов, являются запуск Школы дизайна «КНАУФ» в Перми в сотрудничестве с местным Союзом дизайнеров или семинары для представителей строительной отрасли, регулярно проводимые в разных городах России и СНГ, в том числе и в ведущих проектных институтах (ЛенНИИпроект и др.). Примерами проектов в области

подготовки будущих инженеров являются открытые в 2012 г. Учебная лаборатория МГСУ — КНАУФ, на базе которой могут одновременно проходить обучение 30 человек и которая снабжена не только учебной литературой, но и строительными материалами и действующими образцами строительной техники, и Информационно-консультационный центр «КНАУФ», созданный во Владивостоке на базе Инженерной школы Дальневосточного федерального университета (ДВФУ).

Однако максимально комплексные решения были применены в КНАУФ СНГ в области подготовки техников и квалифицированных рабочих для сухого строительства, в котором не используются растворы (что позволяет работать и при минусовой температуре наружного воздуха). Здесь сочетаются:

1) подготовка специалистами подразделения КНАУФ СНГ пособий, вошедших в федеральный комплект учебников для обучения в учреждениях начального и среднего профессионального образования РФ;

2) проведение всероссийских и региональных олимпиад профессионального мастерства среди обучающихся в образовательных учреждениях среднего профессионального образования по различным строительным специальностям («Мастер сухого производства», «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений»);

3) открытие региональных ресурсных центров (объединяющие учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские) на базе отдельных ПТУ.

Инновации в продуктах в смешанных маркетинговых системах «pull» и «push» представляют особую сложность. Здесь одинаково важными оказываются и использование уникальных компетенций корпораций для опережения конкурентов, и ориентация на насущные нужды местных потребителей. Пример балансирования данных параметров был продемонстрирован нам в корпорации Marei (профессиональные строительные материалы), которая гордится высоким уровнем общекорпоративных расходов на исследования и разработки (более 5% от годового объема продаж корпорации) и в которой мы увидели отработанный алгоритм запуска нового продукта на локальный рынок (создание «новой формулы») следующим образом.

1. Директор по продажам российского (или любого иного) завода направляет запрос в общекорпоративный Отдел иссле-

дований и разработок, указывая: причины запроса (наличие устойчивого локального спроса); желательные спецификации продукции; аналоги в составе ассортиментной линейки компании или ее конкурентов; уровень срочности постановки в производство подобной продукции (высокий, средний или низкий).

2. Руководитель направления в Отделе исследований и разработок штаб-квартиры проводит проверку выполнимости заявки (feasibility study) и докладывает результаты анализа руководителю Отдела.

3. В случае положительного решения запускается «внутренний технологический проект», результатом которого является технологическая карта нового процесса (состав сырья, условия и время смешивания компонентов).

4. Технологическая карта передается в Россию. Директор по производству российского завода планирует «окна» в загрузке основных производственных установок и организует выпуск минимальной партии продукта, состоящей не менее чем из трех образцов (тремякратное проведение производственных испытаний).

5. Заводская лаборатория в России делает тесты контроля качества полученных образцов продукции. При удовлетворительном результате тестов образцы передаются в Италию для заключительного лабораторного анализа.

6. Одновременно с этим проводятся полевые испытания в России, причем как на объекте потенциального заказчика, так и на собственной экспериментальной площадке.

7. Отчеты заключительного лабораторного анализа и полевых испытаний вводятся во внутреннюю информационную систему компании и являются основой для окончательного оформления «производственной формулы».

8. Российский маркетинг «утраивает» с общекорпоративными маркетинговыми службами форму упаковки нового товара, обеспечивает перевод надписей, при необходимости корректирует дизайн упаковки и форму надписей.

9. Производство начинает выпуск нового продукта. В случае необходимости могут выполняться действия по добровольной сертификации продукции. Одновременно главным технологом и менеджером по управлению качеством российского завода разрабатывается ТУ на новую продукцию и делается «привязка» данного ТУ к соответствующему ГОСТу.

Таким образом, российское подразделение ежегодно инициирует создание и запуск на рынок пяти-шести «новых формул». Как в любом «процессинговом» производстве, определенную сложность представляет «авторизация» сырья, т.е. получение согласия центральных технических служб компании на использование сырья местного происхождения, но в целом алгоритм работает достаточно четко.

В маркетинговой системе «push» инновационная практика в области продвижения и запуска на рынок новых товаров имеет свои нюансы. Наряду с *видимыми* нововведениями в области маркетинга (новые приемы сегментирования потребителей, формы и способы рекламы, формы продвижения, запуск новых ассортиментных позиций внутри имеющихся брендов и выпуск на рынок новых брендов) существуют и *невидимые* потребителю инновации — корректировка вкуса продукта, изменения в упаковке. Оба этих подхода широко используются, например, в российском подразделении корпорации PepsiCo.

8.3. Инновационные практики в области производства

Инновационные практики в области производства призваны поддержать усилия фирм по наращиванию объемов сбыта. При этом западные корпорации очень четко придерживаются принципа «рост должен быть прибыльным», что и предопределяет основные направления данного типа инновационных практик:

- поддержание качества и снижение удельных издержек уже запущенных продуктов;
- достижение большей общей экономичности (и экологичности) производства;
- опережающее развитие производственной базы.

Следует сразу же отметить, что совершенствование производств на предприятиях, запущенных пять—десять лет назад, происходит в условиях, когда на них уже по большей части внедрены основные элементы систем «производства мирового уровня». В результате совершенствование уже налаженных производств выполнялось в рамках трех видов работ. Прежде всего, на всех фирмах предпринимались меры по еще большей «центровке» производственных процессов, т.е. применению

новых приемов и режимов работы с целью дальнейшего повышения ритмичности производства, по снижению удельных норм расхода сырья, снижению уровня брака и объема промышленных отходов. Здесь основной упор делался на все более последовательное использование вышеперечисленных методов управления качеством, либо уже освоенных российским подразделением, либо осваиваемых при поддержке центральных технических служб корпорации. В некоторых случаях российское подразделение прибегало к помощи независимых консультантов в области управления производительностью и качеством для получения информации о наиболее передовых приемах данной деятельности.

«Доводка оборудования» также в основном производилась в рамках решений, известных российскому подразделению или корпорации в целом. Однако в отдельных случаях, как, например, в ROCKWOOL, здесь встречались уникальные «прорывы» — реализация принципиально новых решений, которым, к сожалению, было сложно получить статус «общекорпоративной лучшей практики» именно потому, что эти решения были найдены российскими специалистами для уникальной комбинации проблем отдельного предприятия.

Значительную новизну имели и некоторые проекты, направленные на повышение экономичности производства. Например, мы упоминали использование скважинной воды для охлаждения технологического оборудования на заводе PepsiCo. Это решение было инициировано заводом и получило характер рационализации общекорпоративного значения. Другой пример высокой новизны решения, связанного уже с запуском новой производственной линии для выпуска новой категории продукта, также взят из недавней истории PepsiCo в России. Речь идет об освоении выпуска холодного чая⁶, разлитого в разовую тару — тонкие пластиковые бутылки (до этого в других странах данный напиток разливался в оборотную тару — толстые бутылки, но в России сбор и повторное использование толстых пластиковых бутылок оказались невозможными). При решении этой задачи многие известные частные решения (па-

⁶ К нашему искреннему удивлению, холодный чай, выпускаемый PepsiCo, действительно делается из листового чая. На заводе в Домодедово нам показали самый большой в Европе заварочный чайник, находящийся в составе производственной линии по розливу холодного чая.

стерилизация пробки бутылки самим горячим напитком, создание избыточного давления в бутылке за счет впрыска инертного газа, что способствует и поддержанию упругости тонкой бутылки, и предохранению напитка от окисления и т.д.) были скомбинированы в комплексное *новое решение*, реализованное на трех российских производственных линиях. С ростом популярности холодного чая в США оно получило статус «лучшей практики» и было успешно экспортировано на американские заводы PepsiCo.

Поток «обратных инноваций» имеет и своеобразный защитный эффект в отношениях российского завода с зарубежной материнской компанией. Так произошло, например, с обследованной нами «Калужской пивоваренной компанией». В 1999 г. брошенную площадку на северной окраине Калуги купили представители SAB Miller (европейский кластер южно-африканской компании). Кроме того, заводы SAB Miller были запущены в Ульяновске и Владивостоке, а также в Донецке. В 2011 г. все эти предприятия были проданы компании Efes Rus — российскому подразделению турецкой Anadolu Efes. В результате у компании Efes Rus оказалось в России восемь заводов (Москва, Казань, Уфа, Ростов-на-Дону и др.). Одной из целей объединения были синергия размера и синтез лучших практик обеих компаний. В реальности большее распространение получили именно практики SAB Miller: часть из них была успешно перенесена из России на турецкие заводы Efes, часть предполагается к масштабированию. В 2013 г. Efes объявила о закрытии двух своих заводов в России. При этом планировалось закрыть «старые» заводы Efes (в Москве и в Ростове-на-Дону); заводы, приобретенные у SAB Miller, не подверглись закрытию или сокращению.

Говоря о степени уникальности производственных практик обследованных нами заводов западных корпораций, следует отметить практики двух фирм — КНАУФ СНГ и ПСМА РУС.

В КНАУФ СНГ нам неоднократно указывали, что фирма гордится скоростью строительства и запуска в эксплуатацию отдельных производственных линий и целых заводов. Подобная скорость достигается сочетанием ряда «приемов». Во-первых, строительство и монтаж объекта идет параллельно созданию полного проекта, который «поспевает» как раз к моменту торжественного открытия объекта. Такое возможно,

когда фирма — производитель оборудования предлагает максимально надежное решение и осуществляет авторский надзор на объекте, а на месте ведется постоянное согласование технических решений. Именно так, например, была организована реализация проекта строительства новой линии по производству строительных смесей на заводе в Новомосковске. Немецкие фирмы, отобранные общекорпоративной службой Knauf Engineering, поставляли оборудование и осуществляли авторский надзор на объекте, а силами персонала ОКСа (отдела капитального строительства) предприятия совместно с представителями Knauf Engineering «осуществлялась ежедневная организация, координирование и контроль выполнения работ, а также оперативные согласования технических решений непосредственно на объекте» [Мальченко, 2012]. Данная схема была воспроизведена с еще большим эффектом при строительстве завода в Иркутской области (п. Новонкутский).

Интересно, что процесс отбора поставщиков оборудования постепенно все больше «локализуется». Так, на ООО «КНАУФ ГИПС» в Красногорске в 2012 г. была проведена модернизация второй линии производства профилей — установлена автоматическая упаковка. Для этого в конце 2011 г. был заключен контракт с зарубежной фирмой об изготовлении и поставке автоматической линии по сбору и упаковке профиля. По условиям договора «перед отгрузкой линии были проведены ее испытания на заводе-изготовителе в присутствии технического директора “КНАУФ ГИПС” и главного механика завода “КНАУФ-Профиль”» [Лабутин, 2012].

Во-вторых, ускорению ввода объекта в эксплуатацию способствует и то, что фирмы — поставщики оборудования обучают будущих пользователей — начальников смен, мастеров и рабочих. Высокий уровень автоматизации производства означает, что реально обучение работе на новом оборудовании проходит очень небольшое количество высококвалифицированных специалистов.

В-третьих, для ускорения ввода объектов в эксплуатацию используются временные бригады наладчиков и пользователей, созданные из работников других предприятий группы и помогающие обучать работников новых заводов. Подобные временные бригады действуют на всей территории бывшего СССР. Так, сотрудники предприятия в г. Псебае (Краснодар-

ский край) налаживали производство в Азербайджане, инженеры и рабочие из Украины помогли в запуске завода в Грузии, а комплексная бригада из Новомосковска помогала запускать завод в Узбекистане. При этом вовсе не отрицается роль «местных кадров». Так, в ходе интервью нам с похвалой отзывались о специалистах в Узбекистане, удачно спроектировавших и качественно смонтировавших завод в Бухаре, запущенный в 2011 г.

В-четвертых, широко применяются стажировки будущих пользователей на других предприятиях группы. При этом наблюдается своеобразный «каскадный эффект». Так, работники для предприятия в Кунгуре стажировались в Красногорске, на базовом предприятии группы КНАУФ СНГ, а работники предприятия «КНАУФ ГИПС БАЙКАЛ», введенного в эксплуатацию в 2011 г., стажировались уже на «КНАУФ ГИПС КУНГУР».

Стоит отметить, что все перечисленные приемы были стандартными практиками любого всесоюзного промышленного главка в 1970–1980 годы — в период активного перевооружения советской промышленности импортруемым оборудованием:

- технический отдел главка определял желаемые технические параметры оборудования;
- специализированное внешнеторговое объединение находило зарубежного поставщика, проводило оформление и оплату контракта, который обычно включал в себя поставку оборудования, руководство шеф-монтажными работами и обучение советских инженеров и рабочих приемам эксплуатации нового оборудования (полный расчет по контракту происходил после выхода объекта на проектную мощность);
- сотрудники завода, на котором планировалась установка нового оборудования, старались повлиять на принятие окончательного решения о выборе поставщика (обычно заводчане стремились получить оборудование из США, ФРГ или Швейцарии, а главк под давлением ЦК КПСС был вынужден закупать оборудование у «политически дружественных» фирм из Франции и Италии или из «стран народной демократии»), а после подписания контракта стажировались на заводах с аналогичным оборудованием, находящихся за рубежом или уже запущенных в СССР;
- при этом главные инженеры проектов (ГИПы) старались сформировать временные «бригады запуска», составлен-

ные из инженеров и квалифицированных рабочих различных передовых заводов;

- широко практиковались плановые переходы отдельных специалистов из Центральной России в Сибирь, на Дальний Восток и в республики бывшего СССР.

Для большинства российских и зарубежных компаний выход на уровень проектной мощности производственного объекта при достижении запланированных уровней качества продукции и удельных расходов сырья считается окончанием ввода в эксплуатацию. Не так обстоит дело на российских заводах Кнауф. Достижение проектного уровня производительности здесь воспринимается лишь как начало дальнейшего развития. Как выразился Ю.А. Михайлов, генеральный директор ООО «КНАУФ ГИПС КОЛПИНО»: «Что производители оборудования могут знать об эксплуатации?!». Он имел все основания так сказать. В 2006–2011 гг. в ООО «КНАУФ ГИПС КОЛПИНО» была увеличена скорость линии по производству КНАУФ-листов с 60 м/мин. до 85 м/мин., годовая мощность производства составила более 43 млн кв. м при проектной мощности 30 млн, был расширен ассортимент по длинам и назначению КНАУФ-листов (стали производиться влагостойкие и огнестойкие листы), вес 1 кв. м листа был снижен с 9,6 до 8,4 кг без ухудшения качественных параметров [Степикин, 2011].

Опыт ПСМА РУС также оказался весьма интересным. Это объясняется тем, что в России западные корпорации строят зачастую очень крупные и эффективные, но все-таки не уникальные объекты. Исключением среди обследованных нами компаний и стало строительство под Калугой завода французской корпорации Peugeot-Citroen (в кооперации с японской корпорацией Mitsubishi). Как рассказал нам в интервью директор завода: «Последний завод в нашей корпорации был спроектирован десятилетие назад. При запуске нового производства в России мы приняли подход “завод мечты”, где постарались реализовать все недавно найденные в корпорации эффективные решения. При проектировании завода мы применили несколько принципов. Во-первых, производство должно быть компактным, что призвано было снизить операционные издержки. Во-вторых, мы должны были увеличить страховые запасы материалов и комплектующих и, следовательно, увеличить складские и иные логистические мощности — это было

необходимо для увеличения устойчивости операций в условиях поставок деталей с других континентов. В-третьих, мы решили привлечь на рабочие места в сборке женщин. Соответственно мы полностью перепроектировали все рабочие места, которые были связаны с поднятием тяжестей. Наконец, мы нашли текущий оптимальный уровень автоматизации производственных процессов. Если стоимость рабочей силы в России будет расти, мы сможем легко увеличить степень автоматизации.

В реальности ни один завод не может быть спроектирован «до последнего винтика». Изменения в первоначальной производственной схеме, отдельных производственных линиях, машинах и рабочих местах совершенно необходимы, иногда такие изменения продолжают длиться длительное время после запуска завода. На нашем заводе в России 70–80% изменений рабочих мест было выполнено при строительстве и запуске производственных линий, но 20–30% рабочих мест было изменено уже после запуска, с учетом накопленного опыта эксплуатации».

8.4. Проблемы в организации инновационной деятельности

Если с особо крупными инвестициями, связанными со строительством новых площадок, запуском новых очередей производства и приобретением российских фирм, все более-менее ясно — решения о них принимаются в высших звеньях управления корпорациями, и реализуются эти инвестиции с помощью специальных проектных групп, то с организацией и особенно с финансированием рутинной инновационной деятельности — запуском новых продуктов и модификацией производственных процессов в рамках «малых» и «средних» проектов — ситуация более запутанная.

Сложность обобщения опыта организации инновационной деятельности состоит в том, что структуры управления крупных зарубежных компаний серьезно различаются. В самом общем виде их можно условно подразделить на дивизиональные и матричные.

В *дивизиональных системах управления* сфера принятия решений четко структурирована по группам продуктов либо по регионам (например, в Knauf). Иногда встречается комбинированная продуктивно-географическая структура. Тем не менее

и в таких схемах все довольно ясно: сосуществуют общекорпоративные проекты, разрабатываемые центральными технологическими службами и затем «спускаемые» заводам, и инициативные проекты от самих заводов. Инициативные проекты достаточно условно разделяются на «средние» и «малые». «Средние» инновационные проекты с необходимым экономическим обоснованием передаются на рассмотрение руководства сектора или более мелкой структуры управления (global business unit), ответственной за группу однотипных производств, и при положительном решении завод получает необходимое финансирование. То же самое происходит и с «малыми» проектами — в global business unit формируется общий фонд «малых» проектов, который затем распределяется по отдельным заводским площадкам в разных странах. В корпорациях с региональным делением все еще проще — и «средние», и «мелкие» проекты находятся в ведении регионального менеджера, который и осуществляет распределение средств. Иногда, чтобы снять с вышестоящего руководства заботу о распределении средств для «мелких» проектов, подобные фонды формируются на самих предприятиях, причем по самым простым принципам (х рублей в «фонд главного инженера» за у тонн отгруженной продукции).

В ряде корпораций в случае инициатив от заводов вообще не делается различий между «малыми» и «средними» проектами. Все, что не требует установки нового производственного оборудования, считается «рутинным» проектом обновления ассортимента и технологии. Подобная организация была продемонстрирована выше на примере компании Marei.

В корпорациях с матричной структурой (примерно равные веса руководителей региональных подразделений и менеджеров, отвечающих за «глобальные бренды») четких алгоритмов реакции на «местные инициативы» нет. Проблема заключается в том, что вся система бизнеса корпорации построена вокруг «глобальных брендов», при этом отдельная страна оказывается просто местом, где производятся и реализуются как глобальные, так и локальные бренды (доставшиеся корпорации при покупке местных фирм или специально разработанные для охвата отдельных сегментов локальных рынков). Ситуация осложняется наличием *груза старых брендов*, в избытке накопившихся у глобальных корпораций. В результате внутри глобальных «матричных» корпораций идет бесконечная позиционная война между региональными руководителями, ответственны-

ми за продажи в отдельных странах, и сплоченной иерархией глобальных бренд-менеджеров. Первые хотят свежих, желательно адаптированных брендов, рассчитанных на уникальные особенности восприятия потребителей данной страны или региона, и соответственно больших бюджетов на локальные инновационные разработки. Глобальные же директора брендов (global brand directors), отвечающие за продажи определенной категории товаров, стремятся *максимизировать производство* в каждой стране именно своих, часто «пожилых» брендов.

Итак, мы смогли удовлетворительно решить еще две задачи нашего исследования — получить представление о текущих мотивах инвестиций зарубежных корпораций в России, а также об общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (reverse innovations), т.е. о переносах удачных решений с российских заводов в другие страны. Мотив «market-seeking» в деятельности зарубежных корпораций, особенно в сфере потребительских товаров, постепенно ослабевает в связи с общей насыщенностью рынков и стагнацией отдельных потребительских рынков. В качестве ведущего выдвигается мотив «efficiency-seeking». На повышение эффективности производства и направлены основные, в том числе инновационные, усилия российских производств. Кроме того, российские предприятия зарубежных корпораций вплотную подошли к генерированию «обратных инноваций», и в отдельных случаях это действительно происходит. Развитию данного процесса мешают недостатки в области организации инновационной деятельности, особенно выпадение из схем финансирования инновационных работ «средних» инновационных проектов. Это, в свою очередь, препятствует развитию мотива «knowledge-seeking».

9. Воздействие российских производств иностранных корпораций на институциональную среду

Нам оставалось решить последнюю из поставленных исследовательскую задач — определить способы, направления и степень воздействия западных корпораций на институциональную среду.

Прежде чем приступать к решению этой задачи, мы должны хотя бы вкратце охарактеризовать общую институциональную среду функционирования российских производств зарубежных корпораций. Она состоит из двух элементов:

1) институциональные рамки, задаваемые высшими органами государственной власти и управления;

2) выстраивание отношений с различными «стейкхолдерами» внешнего окружения фирмы и повседневная практика функционирования.

9.1. Консультационный совет по иностранным инвестициям

Исторически институциональные рамки функционирования российских производств зарубежных корпораций складывались путем создания и работы Консультационного совета по иностранным инвестициям (КСИИ/FIAC) и системы международных договоров.

Люди, пришедшие к власти в новой России, хорошо понимали существо психологического барьера, который встает перед иностранными инвесторами, приходящими не просто в другое (по языку), но в принципиально иное по менталитету, «постсоветское» государство. Для того чтобы облегчить иностранным инвесторам преодоление этого барьера, в 1994 г. был создан институт, названный Советом по иностранным инвестициям при Председателе Правительства Российской Федерации (КСИИ/FIAC). Основными направлениями деятельности Совета являлись:

- энергоэффективность;
- административные барьеры и техническое регулирование;
- таможенное право;
- налоговое законодательство;
- банковский сектор и финансовые рынки;
- торговля и потребительский сектор;
- улучшение инвестиционного имиджа России;
- эффективность использования природных ресурсов.

По каждому из вышеперечисленных направлений действуют рабочие группы, состоящие из двух частей — иностранной и российской. Иностранная часть группы представлена работающими в России компаниями, а российская — чиновниками

из министерств, в компетенцию которых входит данная проблема. Координатором работы рабочих групп с российской стороны было определено Министерство экономики. Решения в рабочих группах принимаются консенсусом и исполняются российской стороной.

Работа Совета оказала значительное влияние на совершенствование налоговой системы. До принятия Налогового кодекса Российской Федерации даже сотрудники Министерства финансов не могли точно ответить на вопрос о том, сколько в стране существует налогов, поскольку некоторые налоги могли вводиться на местном уровне. Налоговый кодекс зафиксировал структуру налогов и ставки по ним.

В последние годы особое внимание в деятельности КСИИ уделяется такому направлению, как инновационное развитие. Это включает определение самого понятия «инновация», вовлечение зарубежных компаний в реализацию государственной инновационной политики на федеральном уровне и на уровне регионов, обеспечение взаимодействия образовательных учреждений и компаний — членов КСИИ в области подготовки специалистов для развития и освоения инновационных технологий.

Представители иностранных компаний в Консультативном совете с самого начала его существования предлагали, чтобы в России был омбудсмен по инвестициям в реальные активы, который мог бы представлять интересы инвесторов, в том числе и иностранных. В 2012 г. такой пост был создан и на него назначили известного в России предпринимателя Б. Титова.

9.2. Международные договоры и внутренние законы

Существует два типа международных договоров, заключаемых Россией с зарубежными странами и направленных на защиту интересов инвесторов (российских — за рубежом и иностранных — в России). Это соглашения об отсутствии двойного налогообложения и о взаимной защите капитальных вложений.

В 1999 г. в России был принят специальный закон по иностранным инвестициям. В него была включена «дедушкина оговорка», на которой настаивали иностранные инвесторы. Она постулирует отсутствие ухудшений условий деятельно-

сти инвестора до окупаемости его инвестиционного проекта. Между тем в самом тексте закона записано, что «дедушкина оговорка» применяется только к инвестиционным проектам, которые признаны властями как приоритетные. Однако правительство России, которое должно разработать правила отношения инвестиционных проектов к приоритетным, до сих пор этого не сделало. По этой причине данная норма пока остается декларацией.

Следует признать, что институциональная среда для иностранных инвестиций в России в целом и для функционирования зарубежных производств в частности достаточно благоприятна⁷. Различные рейтинги страновой конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, в которые включены сотни стран, лишь затушевывают тот факт, что реально российским подразделениям зарубежных корпораций приходится конкурировать за инвестиции с подразделениями той же корпорации (*sister-subidiaries*) в «старой» Европе (Европейский Союз до 2002 г.), в «новой» Европе (Чехия, Словакия, Польша, Венгрия, Словения, Прибалтика) и в Китае. Говоря о последнем, все опрошенные высшие руководители российских подразделений признавали, что с финансовой точки зрения (прежде всего с точки зрения репатриации прибылей) условия ведения бизнеса в России намного благоприятнее, чем в Китае. Что касается конкуренции со странами «старой» и «новой» Европы, то российские *производственные* подразделения проигрывают лишь в одном пункте — реальных сроках получения разрешений на строительство новых производственных объектов (в России они оказываются в 2 раза длиннее, чем в Германии или в Польше).

Разумеется, все это не снимает вопросов коррупции в разных звеньях государственного аппарата и ряда других проблем, с которыми сталкиваются западные корпорации в России. Однако они прибегают здесь к *эшелонированной подвижной обороне*, включающей как реактивные, так и проактивные действия и расширяющей в целом сферы и территории более комфортного ведения бизнеса. В описании построения данной системы эшелонированной подвижной обороны мы воспользовались возможностью представить опыт одной из обследованных нами корпораций — КНАУФ СНГ.

⁷ Данная фраза была написана в конце января 2014 г.

9.3. Опыт зарубежной корпорации по развитию институциональной среды бизнеса российского подразделения. Пример КНАУФ СНГ⁸

Группа Knauf — объединение дочерних и партнерских компаний, сложившихся вокруг фирмы Knauf Gips KG. Корневым ресурсом компании остаются принадлежащие ей месторождения гипса. Knauf ведет разработку гипсового камня в 53 карьерах и 12 рудниках 23 стран мира, запасы которых составляют 1,3 млрд тонн. Годовая добыча природного гипсового камня — 5 млн тонн. Таким образом, Knauf входит в число семи крупнейших мировых производителей гипса наряду с Georgia Pacific, Lafarge, National Gypsum Company, Saint-Gobain, U.S. Gypsum and Yoshino Gypsum Co. Ltd. Реальными глобальными конкурентами в гипсовой отрасли, по мнению руководителей Knauf, в настоящее время являются группа компаний Saint-Gobain и компания Lafarge, которая продала часть своего бизнеса компании Etex [Проскураина, 2012].

Интернационализация компании Knauf началась в 1970-х годах. Компания широко использовала возможности захвата рынков через поглощения, первоначально в развитых странах (прежде всего в США и Северной Европе), а затем и в странах Восточной Европы, Азии и Северной Африки. При этом значительное внимание она уделяет областям изоляционных материалов, изделиям из пластика и упаковочным материалам, а в странах Восточной Европы и СНГ — также сухим строительным смесям на основе гипса. В 2008 г. группе Knauf принадлежало 150 заводов в 40 странах. В 2012 г. общие продажи группы составили 6,5 млрд евро, увеличившись с 2008 г. на 16%. Общее число производственных площадок достигло 220 единиц.

Knauf установила деловые связи с СССР в самом начале процесса интернационализации группы — в конце 1970-х годов в Москве было открыто представительство компании Knauf Engineering, занимавшееся поставками в СССР оборудования для гипсовых производств. Уже в 1992 г. было принято решение о начале экспансии в страны бывшего СССР, основная идея которого заключалась в поставке на рынок новой для него продукции высокого качества по умеренной цене. Расчет

⁸ Более подробно опыт КНАУФ СНГ представлен в работе [Gurkov et al., 2013].

был прост — нужно было успеть опередить иные крупные европейские фирмы (французские Lafarge и St. Gobain, британскую ВРВ) на потенциально крупнейшем европейском рынке. Особенности основного продукта Кнауф — комплексных систем «сухого строительства» (гипсокартонных и гипсоволокнистых листов, металлических профилей и сухих строительных смесей на основе гипса) требовали соблюдения ряда условий для выбора места производства: максимальной близости источников сырья (гипсовый камень), значительной площади для собственно производства и складирования сырья и готовой продукции, устойчивой транспортной схемы для осуществления больших объемов поставок сырья и отгрузок готовой продукции, надежного электро- и газоснабжения. Важным является и устойчивое обеспечение производства гипсокартонных плит облицовочным картоном. Все это заставило группу Кнауф обратить внимание прежде всего на существовавшие в СССР «профильные» производства. Путем создания совместных предприятий, а затем и благодаря победам в приватизационных инвестиционных конкурсах группа Кнауф смогла приобрести акции Комбината теплоизоляционных и гипсовых изделий (ТИГИ) в г. Красногорске (Московская область), «Кубанского гипса» в г. Псебае (Краснодарский край), завода «Победа» и Санкт-Петербургского картонно-полиграфическом комбината в Ленинградской области, заводов «Гипс» в г. Новомосковске (Тульская область) и «Авангард» в г. Дзержинске (Нижегородская область). Вслед за Россией началось проникновение в Украину (с 1994 г.), а с начала 2000-х годов — в Казахстан и Среднюю Азию.

На первых этапах Кнауф столкнулась с рядом проблем на вновь приобретенных заводах. Так, напряженная ситуация сложилась в 1997–1998 гг. вокруг предприятия в Краснодарском крае, где была предпринята попытка рейдерского захвата. Одному из соавторов данного доклада, в то время заместителю министра экономики Российской Федерации, пришлось участвовать в формировании позиции Правительства Российской Федерации по этому вопросу. В конечном счете права Кнауф были восстановлены. В художественной форме данная ситуация описана в книге И. Свиноаренко [Свиноаренко, 1999].

Как только группа Кнауф добивалась устойчивого контроля над производственным объектом, начинала разворачи-

ваться комплексная программа модернизации предприятия. Так, одни лишь инвестиции в головное предприятия КНАУФ СНГ — ООО «КНАУФ ГИПС» в г. Красногорске Московской области составили в 1993–2012 гг. более 200 млн евро. При этом за 20 лет было фактически создано новое предприятие.

В 2000–2006 гг. началось развитие новых заводов, позволивших как увеличить общий объем производства, так и добиться большей степени «покрытия» территории сбыта. Здесь прежде всего имеются в виду завод в г. Колпине Ленинградской области (самое быстрое строительство завода в истории Кнауф), позволивший освоить рыночный потенциал Санкт-Петербурга, и завод в г. Кунгуре (Пермский край), выведший продукцию Кнауф за Урал. В результате в 2006 г. Кнауф добилась беспспорного доминирования на российском рынке гипсокартонных и гипсоволокнистых листов и усилила экспансию в смежные отрасли:

- сухие смеси на основе гипса (развитие мощностей на существующих предприятиях, строительство в 2003 г. завода сухих смесей в г. Баскунчаке);
- теплоизоляционные материалы (строительство подразделением «КНАУФ ИНСУЛЕЙШН» завода в г. Ступине в 2007 г.);
- производство гипсокартона (выкуп в 2008 г. у «Илим Пайп» доли в Ленинградском КПК и почти полная консолидация собственности Ленинградского КПК в руках Кнауф).

Экономический кризис 2008 г. нанес удар как по достигнутому объему производства (в 2009 г. объемы продаж КНАУФ СНГ упали почти на 30%) [Медведовская, 2010], так и по планам развития (были отложены планы реконструкции Ленинградского КПК и ряда других объектов). Основное внимание переместилось на рационализацию систем логистики (сокращение плеч перевозок сырья и готовой продукции за счет концентрации добычи на самых эффективных месторождениях и перераспределения производственной программы), а также на меры по повышению энергоэффективности производства. Тем не менее КНАУФ СНГ выполнило условия «Соглашения о сотрудничестве в области развития Новомосковского промышленного кластера» и запустило в эксплуатацию в июле 2009 г. уникальный комплекс по добыче гипсового камня [На крупнейшем в Европе..., 2009]. Это резко изменило ситуацию с сырьем для всех

гипсовых предприятий Центрального региона и способствовало значительному снижению себестоимости продукции.

В 2012 г. подразделение КНАУФ СНГ полностью восстановило объемы производства по основным ассортиментным группам и достигло уровня продаж в 1 млрд евро [Краулис, 2013]. Как мы указывали, в зоне ответственности подразделения КНАУФ СНГ лежат все страны бывшего СССР, за исключением прибалтийских республик и Молдовы, а также Монголия. На «подведомственной территории» расположены 24 предприятия, в том числе 13 предприятий в России, 4 — в Украине, 3 — в Казахстане, 2 — в Узбекистане и по одному в Азербайджане и в Грузии. Общий объем инвестиций в предприятия КНАУФ СНГ с 1993 по 2012 г. составил более 1 млрд евро. В начале 2013 г. было объявлено о новом крупном инвестиционном проекте КНАУФ СНГ — модернизации производственного комплекса ОАО «Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат» стоимостью в 300 млн долл. [Немецкий «Knauf»..., 2013].

По мере расширения масштабов производственной и сбытовой деятельности, а также роста объема накопленных инвестиций подразделение КНАУФ СНГ строило все более эшелонированную систему внешнекорпоративных отношений. Деятельность КНАУФ СНГ вышла далеко за рамки привычных понятий PR (public relations) и GR (government relations). *Речь идет не просто о системах отношений, а о превращении КНАУФ СНГ в неотъемлемый элемент политического, экономического и социального «ландшафта» России и стран СНГ.* Это достигается рядом приемов.

Во-первых, *фирма стремится иметь широчайший круг «стейкхолдеров».* В работе о социальных практиках КНАУФ СНГ Хольбрюгге и Пук [Holtbrugge, Puck, 2009] перечисляют часть российских «стейкхолдеров» Кнауф:

- Правительство Российской Федерации (точнее, тогдашний премьер-министр, ныне — Президент Российской Федерации) как адресат рекомендаций в отношении режима поддержки иностранных инвестиций в производство⁹;

⁹ Генеральный управляющий КНАУФ СНГ д-р Герд Ленга был единственным иностранцем, приглашенным в апреле 2011 г. на совещание к В.В. Путину по вопросам развития строительной отрасли до 2020 г. [Астахова, 2011]. Результатом совещания стало принятие «Стратегии развития промышленности строительных материалов и индустриального домостроения на период до 2020 года» (утверждена приказом Министерства регионального развития РФ от 30 мая 2011 г. № 262) [Правительство РФ, 2011].

- Государственная Дума — в части улучшения законодательства в области борьбы с контрафактной продукцией;
- профессиональные ассоциации (Совет российских строителей, Ассоциация производителей строительных материалов и др.) — для согласования технической и сбытовой политики, решения проблем стандартизации и добровольной сертификации, предотвращения «торговых войн»;
- объединения немецких инвесторов — для согласования позиций и усиления влияния на государственные власти стран СНГ;
- органы МВД России и стран СНГ — для выявления и пресечения фактов производства и реализации поддельной продукции под маркой Knauf;
- местные власти и фирмы-соседи — для реализации кооперационных проектов и разделения издержек на развитие местной инфраструктуры в системах государственно-частного партнерства;
- деловая пресса — для освещения достижений и проектов, имеющих общепромышленное значение, причем предпочтение отдается наиболее солидным отраслевым изданиям («Строительные материалы», «Горный журнал») и федеральным информационным агентствам;
- профсоюзы — для прогнозирования точек возможной социальной напряженности и предупреждения коллективных действий;
- церковь.

Во-вторых, во всех этих отношениях **фирма сохраняет свою идентичность и держится с достоинством** — старается не идти на компромиссы ради сиюминутной выгоды. Как откровенно заметил д-р Ленга: «Есть у нас ... опыт. Построить свой второй завод (изоляционных материалов) в Московской области нам удалось только с третьего раза. Администрация одного из городов нам тоже давала много обещаний. И на первых же переговорах в присутствии областных и городских чиновников нам представили каких-то людей. Я спросил: “Кто это?” Мне ответили, что это частная фирма, которая поможет нам решить проблемы. Я поинтересовался, какие, — пока у нас там вроде бы нет проблем. Конечно, мы отказались инвестировать в этом городе: если нам сразу предлагают фирму, которая устранил какие-то проблемы, то получается, что она сама и будет их соз-

давать. Такая же история повторилась и в другом городе. В конце концов мы построили завод в Ступино. Там администрация ничего такого не предлагала» [Жегулев, 2010].

В-третьих, **фирма участвует в деятельности сообщества предпринимателей по месту своего нахождения**. Это достигается активным участием в работе отделений торгово-промышленной палаты и выставках.

В-четвертых, фирма **принимает участие в программах благотворительности**. Здесь линия поведения типична для зарубежных компаний в России: не деньгами, а делами. Так, предприятие «ГИПС КУНГУР» отремонтировало в округе мосты и дороги, выделило микроавтобус для местной школы [FMVideo, 2013].

Опыт Knauf в странах СНГ также показывает, что иногда компания ставит перед государственной властью достаточно жесткие вопросы, настойчиво требуя пересмотра основ экономической политики в части внешнеторгового и валютного регулирования (например, так обстоит дело в Узбекистане). При этом все происходит в максимально корректной форме, обе стороны «не теряют лицо».

Итак, мы убедились, что крупные подразделения зарубежных корпораций действительно оказывают существенное институциональное воздействие, причем в самых разных направлениях. Особенно важно отметить прием «абстиненции»: зарубежные корпорации стремятся по возможности не размещать заводы в регионах и местностях, власти которых отличаются непрозрачными отношениями с бизнесом. Именно таким образом в России постепенно формируются полноценные региональные кластеры концентрации производств зарубежных корпораций (г. Ступино и Нарофоминский район Московской области), г. Калуга и окрестности, г. Новомосковск Тульской области, г. Дзержинск Нижегородской области и ряд других).

Заключение

Мы сформулировали четыре задачи нашего исследования — две более прикладные, две — более аналитические.

Во-первых, мы хотели ознакомиться с российскими производствами западных корпораций, получить представление о потенциальной и реальной эффективности производства с учетом всех ее возможных составляющих — общего дизайна

производственных объектов и выбранных производственных схем, состояния основных и вспомогательных производственных мощностей, состава оборудования, режимов работы, применяемых практик, состава, уровня и степени соблюдения стандартов и т.д.

Во-вторых, мы хотели получить представление об общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (о переносе удачных решений с российских заводов в другие страны).

В-третьих, мы пытались определить, как изначальные мотивы инвестиций западных компаний трансформировались в нынешние мотивы сохранения и развития российских производств в составе портфеля зарубежных корпораций.

В-четвертых, мы хотели понять, насколько институциональная среда соответствует текущих задачам, решаемым в России производствами зарубежных корпораций, и каким образом западные корпорации видоизменяют внешнюю среду для более успешного решения поставленных задач.

В результате проведенного исследования мы смогли убедиться, что зарубежные корпорации стремятся прежде всего перенести в Россию общекорпоративные стандарты эффективности производственных процессов и качества готовой продукции, и в абсолютном большинстве случаев эта задача была успешно выполнена. Более того, путем создания на большей части обследованных нами фирм специфической системы управления персоналом, сочетающей в себе лучшие черты советской системы управления (уверенность в стабильности рабочего места, упор на доверительность и требовательность к работникам, постоянное повышение квалификации, поддержка рационализаторского и изобретательского движения, пропаганда достижений, высокая внутренняя информационная открытость, перенос лучших практик между заводами, в том числе и путем ротации персонала), при элиминировании ее худших черт (штурмовщина, самодурство, разгильдяйство, пьянство), на ряде *многозаводских* подразделений зарубежных корпораций были созданы условия, способствующие превышению общекорпоративных стандартов производительности и качества. Ряд российских подразделений зарубежных корпо-

раций уверенно занимают первые места в общекорпоративном соревновании по производительности и качеству продукции.

Это позволило зарубежным корпорациям постепенно включить в мотивы своей деятельности в России, помимо базового — «расширение рынка» (*market-seeking*) — также мотив «повышение общекорпоративной эффективности» (*efficiency seeking*). На реализацию последнего направлены основные усилия инновационной деятельности в обследованных нами фирмах. По необходимости (отраслевая специфика производств) инновационная деятельность в большей степени концентрируется на «процессных» инновациях (поиск более эффективных технологий и производственных решений). При этом все большая доля инновационных решений, разработанных и реализованных в России, не только получает статус общекорпоративных «лучших практик», но и активно переносится на другие заводы зарубежных корпораций, в том числе в Западной Европе и США. Таким образом, Россия постепенно получает статус «экспериментальной площадки» как для разработки, так и для реализации принципиально новых технологических решений (мотив «*knowledge-seeking*»).

Соответственно, качество институциональной среды принимающей страны (России) должно рассматриваться с точки зрения возможностей реализации вышеуказанных мотивов инвестиций со стороны зарубежных корпораций. Следует признать, **что мотив «*market-seeking*» (по крайней мере, в сфере производства потребительских товаров) весьма удовлетворительно поддерживается институциональной средой:** стратегические действия зарубежных фирм, как в области приобретения российских активов, так и в области «выхода» из российских активов реализуются с наименьшими проблемами; условия вложения капитала и экспатриации полученной прибыли весьма благоприятны, особенно по сравнению с другими странами BRICS. Мнение самих иностранных инвесторов о работе в России изложено в докладе Консультативного совета по иностранным инвестициям 2008 г. В исследовании отмечается, что наиболее комфортной для иностранных инвесторов является работа в нестратегических отраслях, которые и были объектами нашего исследования. «В то же время в некоторых нестратегических отраслях особые управленческие навыки, более высокая производительность или более совершенные технологии гарантируют

иностранным инвесторам сохранение конкурентных преимуществ перед российскими компаниями» [КСИИ, 2008, с. 7].

Реализация мотива «*efficiency-seeking*» сталкивается с большим объемом сложностей. В стратегическом плане достижению эффективности препятствуют длительные сроки и высокая стоимость получения разрешений на новое производственное строительство, в тактическом плане сохраняется давление многочисленных контролирующих органов, лишь отдельные компании относятся к данному давлению философически¹⁰.

Для более успешной реализации мотива «*efficiency-seeking*» крупные зарубежные корпорации создают системы *эшелонированной активной обороны*, сочетающей проактивные и реактивные действия на разных уровнях — на уровне различных ветвей федеральной власти, уровне местных властей, уровне горизонтальных объединений и бизнес-сетей. Одним из элементов проактивных действий является кооперация западных корпораций в выборе и развитии территорий, предоставляющих более комфортные условия для функционирования производств. Таким образом были сформированы ряд промышленных кластеров в (около) «старых» индустриальных центрах (г. Ступино и Нарофоминский район Московской области, г. Калуга и окрестности, г. Новомосковск Тульской области, г. Дзержинск Нижегородской области и ряд других).

Реализация мотива «*knowledge-seeking*» в инвестициях в промышленное производство в России в целом не поддерживается местной институциональной средой. Речь идет и о слабой защите интеллектуальной собственности (прежде всего ноу-хау — непатентоспособных, но эффективных решений), и особенно о сложностях, создаваемых органами антимонопольного регулирования, на пути запуска в массовое производство в России уникальных видов продукции. В этом вопросе возможности давления зарубежных корпораций на местную институцио-

¹⁰ Как отмечал один из наших респондентов: «Вы говорили, что иностранные компании не боятся российских инспекций. Мы их не боимся в том смысле, что работаем с нормативной базой, это тема наших внутренних систем аудита, когда мы изучаем законы и через внутреннюю самооценку пытаемся подготовиться к этим инспекциям. У нас за 15 лет было около 200 инспекций, только три инспекции были без замечаний и штрафов. Но если мы что-то не выполняем, мы это признаем, мы воспитываемся, что должны быть законопослушными. В этом плане влияние инспекций на производство позитивно».

нальную среду пока весьма ограниченны. В результате действующие в России немногочисленные технологические центры крупнейших западных корпораций работают по заказам из штаб-квартиры или из подразделений, расположенных в других странах, в отрыве от нужд российских производств.

Наше исследование охватило лишь отдельные типы производств зарубежных компаний в России и отдельные стороны их деятельности. Из-за ограниченности доступных нам ресурсов мы не смогли детально разобраться с механизмами разработки общекорпоративных планов развития и способами включения в данные планы инвестиционных проектов в России¹¹, а это представляет собой особую, «архиважную задачу»¹². Отдельного внимания заслуживает и опыт производств зарубежных корпораций в других сферах (помимо обрабатывающих производств).

Наконец, в специальном рассмотрении нуждается вопрос о способах и пределах воздействия производств иностранных корпораций на институциональную среду принимающей страны. В данном вопросе наибольшую ценность представляют не рассуждения «в целом», а сравнение опыта деятельности отдельных корпораций в разных странах. Нам удалось найти подобные сравнения для ряда стран и корпораций (например, сравнивались процессы «врастания» корпорации в местную деловую среду в Польше и в Венгрии [Kohancova, 2008] или в Польше и в Китае [Hardy et al., 2005]). К сожалению, мы не смогли найти ни одного исследования, в котором бы сравнивались процессы «local embeddedness» отдельных корпораций в России и в других постсоциалистических странах. В настоящее время мы ведем переговоры с рядом зарубежных научных центров и надеемся начать подобное сравнительное исследование в 2015 г. при поддержке Фонда фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Мы также надеемся, что наш доклад послужит стимулом для вовлечения большего круга исследователей в проблематику интернационализации российской экономики, в том числе и путем развития производств зарубежных корпораций.

¹¹ Для этого требовался другой круг респондентов — не директора заводов, а высшие руководители региональных штаб-квартир и члены Executive Board материнской компании, ответственные за разработку общекорпоративных планов развития.

¹² Понимание данных механизмов позволит российским властям проводить «точечное мягкое воздействие» на крупные зарубежные корпорации, создавать условия для увеличения доли инвестиций в России в общекорпоративном портфеле инвестиций.

Литература

- Астахова А.* Стандартное строительство по-немецки // Независимая газета. 2011. 21 июня.
- Взгляд за кулисы // Вести КНАУФ. 2009. № 1. С. 2.
- Горбань М., Гуриев С., Кострома Л. и др.* Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций РwС // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8 (4). С. 81–112.
- Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др.* Индикаторы инновационной деятельности: 2013. Статистический сборник / под общ. ред. Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьминова, К.Э. Лайкама, О. Фомичева. М.: Изд. дом ВШЭ, 2013.
- Гурков И.* Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин // ЭКО. 2013. № 6. С. 112–131.
- Гурков И.Б., Тубалов В.С.* Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик // Мир России: Социология, этнология. 2004. Т. 13. № 3. С. 28–47.
- Жегулев И.* Мы очень много требуем от нашей страны: особенности делового климата в российских городах с точки зрения пяти крупных бизнесменов // Forbes. 2010. № 6. С. 74–79. <<http://www.forbes.ru/svoi-biznes/50276-my-ochen-mnogogo-trebuem-ot-nashei-strany>>
- Консультационный совет по иностранным инвестициям. Прямые иностранные инвестиции в России. Исследование мнений руководителей компаний — 2008. <http://www.fiac.ru/files/fiac_survey_2008_rus.pdf>
- Краулис Я.* «Группа КНАУФ» в России добилась в 2012 г. двузначных показателей роста продаж // РИА Новости. Недвижимость. 2013. 27 марта. <http://ria-realty.ru/analysis_interview/20130327/400012431.html#ixzz2OiqmNC00>
- Лабутин А.* Полная автоматизация // Вести КНАУФ. 2012. № 4. С. 8–9.
- Мальченко М.* Строительство продолжается // Вести КНАУФ. 2012. № 4. С. 12–13.

- Медведевская Ю.* На ПМЭФ можно узнать о развитии экономики «из первых уст»: интервью с Генеральным управляющим группы «Кнауф СНГ» д-ром Гердом Ленга // РИА Новости. 2010. <<http://ria.ru/interview/20100618/247714605.html#ixzz2TqDRf5YH>>
- На крупнейшем в Европе гипсовом руднике «КНАУФ ГИПС Новомосковск» запущено уникальное горнодобывающее оборудование // Строительные материалы. 2009. № 8. С. 71 <<http://www.gifsm.ru/ed/files/itm3950.pdf>>
- Немецкий «Кнауф» модернизирует свой картонный комбинат в Ленинградской области. Официальный сайт Администрации Ленинградской области. 2013. 18 янв. <<http://lenobl.ru/news17804.html> and <http://lenobl.ru/news17804.html>>.
- Проскурина О.* Нам не нужно нравиться банкирам // Ведомости. 2012. 2 апр. № 58 (3072).
- Прочное качество // Вестник экономики. 2010. № 09–10 (41–42). <<http://www.вестник-экономики.рф/archive/articles/2324.html>>
- Свинаренко И.* Путешествие из Москвы в Россию. М.: Вагриус, 1999.
- Степанин С.* Первый юбилей // Вести КНАУФ. 2011. № 4. С. 5.
- Стратегия развития промышленности строительных материалов и индустриального домостроения на период до 2020 года. Утверждена приказом Министерства регионального развития РФ от 30 мая 2011 г. № 262. <<http://www.minregion.ru/upload/documents/2011/06/270611-262-prik.tif>>
- Структура группы КНАУФ СНГ. Центральное управление // Вести КНАУФ. 2011. № 2. С. 1–2.
- Трансформация группы КНАУФ СНГ // Вести КНАУФ. № 2. С. 3.
- Эксперт 400 — рейтинг ведущих российских компаний // Эксперт. 2013. № 40. С. 122–139.
- Aharoni Y.* The Foreign Investment Decision Process. Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research. Boston, 1966.
- Anghel G.* Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Berman D.* When Global Value Chains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry // Competition & Change. 2011. Vol. 15. No. 4. P. 274.
- Dunning J.H.* International Production and the Multinational Enterprise. L.: Allen and Unwin, 1981.

- Dunning J.H.* Multinational Enterprises and the Global Economy. Wokingham, UK and Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- Engelhard J., Nagele J.* Organizational Learning in Subsidiaries of Multinational Companies in Russia // *Journal of World Business*. 2003. Vol. 38. No. 3. P. 262–277.
- Fallon G., Jones A.* Marketing in Russia by UK Businesses: Lessons from a Survey of Trade Missioners to Moscow // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2004. Vol. 11. No. 2. P. 174–185.
- Fey C., Bjorkman I.* The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia // *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol. 32. No. 1. P. 59–75.
- FMVideo. Документальный фильм об истории создания и деятельности предприятия «КНАУФ ГИПС КУНГУР» (2002–2012 гг.). Студия «FMVideo». 2013. <<http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-fl30122-knauf>>
- Forsgren M.* Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creation in the Global Economy. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- Fortune Magazine. The 500 Largest Corporations in the World // *Fortune Magazine*. 2012. Vol. 166. No. 2. P. 107.
- Golikova V., Karhunen P., Kosonen R.* Subsidiary Evolution in a Transition Economy: Kemira GrowHow in the Russian Fertilizer Market // *Journal for East European Management Studies*. 2011. Vol. 16. No. 1. P. 9–30.
- Govindarajan V., Trimble C.* Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- Gurkov I.* Why Some Russian Industrial Companies Innovate Regularly: Determinants of Firms' Decisions to Innovate and Associated Routines // *Journal for East European Management Studies*. 2013. Vol. 18. No. 1. P. 66–96.
- Gurkov I.B., Filippov S.* Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies // *Journal of East-West Business*. 2013. Vol. 19. No. 4. P. 260–290.
- Gurkov I.B., Kossov V.V., Filippov S.* Management Practices in Russian Multinational Subsidiaries: The Case of KNAUF CIS. Working papers by NRU Higher School of Economics. 2013. No. 13. (Series MAN “Management”.)
- Gurkov I., Settles A.* A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times // *The Interna-*

- tional Journal of Human Resource Management. 2013. Vol. 24. No. 19. P. 3630–3643.
- Hardy J., Currie F., Ye Z.* Cultural and Political Embeddedness, Foreign Investment and Locality in Transforming Economies: the Case of ABB in Poland and China // *Competition & Change*. 2005. Vol. 9. No. 3. P. 277–297.
- Holtbrugge D., Puck J.F.* Stakeholder Networks of Foreign Investors in Russia: an Empirical Study Among German Firms // *Journal for East European Management Studies*. 2009. Vol. 14. No. 4. P. 369–394.
- Hymer S.* The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment: Ph.D. dissertation. Massachusetts Institute of Technology. 1960. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.
- Institute of Industrial Engineers. Process Industry Definition // IEE Process Industries Division. 2013. <<http://www.iienet2.org/Landing.aspx?id=887>>
- Khoo H.H., Tan K.C.* Critical Success Factors for Quality Management Implementation in Russia // *Industrial and Commercial Training*. 2002. Vol. 34. No. 6/7. P. 263–268.
- Kohancova M.* Embedding Multinationals in Postsocialist Host Countries Social Interaction and the Compatibility of Organizational Interests with Host-Country Institutions. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Cologne. Working paper No. 08/11. 2008.
- Koveshnikov A., Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Mäkelä K.* A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia // *Journal of World Business*. 2012. Vol. 47. No. 3. P. 371–382.
- Kuznetsov B.V., Dolgopyatova T.G., Yasin E.G. et al.* Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. 2011. Vol. 27. No. 4. P. 1–37.
- Pepper J.* Russian Tide. Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 2012.
- Prazdnichnykh A., Liuhto K.* Can Russian Companies Innovate? // Views of Some 250 Russian CEOs. Working papers by Pan-European Institute. 2010.
- Rugman A.M., Doh J.P.* Multinationals and Development. New Haven, CT & London: Yale University Press, 2008.
- Welch C., Paavilainen-Mäntymäki E.* Putting Process (Back) in: Research on the Internationalization Process of the Firm // *International Journal of Management Reviews*. 2014. Vol. 16. No. 1. P. 2–23.
- Wilson I., Mukhina M.* Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives // *Marketing Intelligence and Planning*. 2012. Vol. 30. No. 1. P. 53–68.

Zavyalova E., Kosheleva S., Ardichvili A. Human Resource Management and Development Practices in Indigenous Russian Companies and Foreign MNCs: a Comparative Analysis // International Journal of Human Resources Development and Management. 2011. Vol. 11. No. 2–4. P. 179–193.

Научное издание

Гурков Игорь Борисович, Коссов Владимир Викторович,
Моргунов Евгений Борисович, Саидов Зокиржон Баходурович

**Российские обрабатывающие производства
зарубежных корпораций: глобальные управленческие
практики и воздействие на местные институты**

Подписано в печать 21.03.2014. Формат 60×88 1/16
Гарнитура NewtonС. Усл. печ. л. 3,9. Уч.-изд. л. 3,1
Тираж 1000 экз. Изд. № 1751. Заказ №

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20
Тел./факс: +7 (499) 611-15-52