

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
НАУКА
СОВРЕМЕННОЙ
РОССИИ

№ 2 (61) 2013

Москва

Научный журнал
Основан в 1998 г.
академиком Дмитрием Семеновичем Львовым.
Выходит 4 раза в год

Главный редактор – Г.Б. Клейнер

Редакционная коллегия:

Ю.М. Арский (зам. главного редактора),
В.Л. Макаров (зам. главного редактора),
Р.М. Качалов (зам. главного редактора,
ответственный секретарь),
О.В. Иншаков, С.Н. Катырин, М.Ф. Мизинцева,
А.И. Ставчиков, Д.Е. Сорокин, С.П. Яшукова

Редакционный совет:

Л.А. Аносова, О.Т. Богомолов,
С.Д. Валентей, В.А. Волконский,
В.Г. Гребенников, Р.С. Гринберг,
А.Г. Грязнова, А.В. Захаров, В.В. Ивантер,
М. Интрилигатор (США), О.В. Иншаков,
Г.Б. Клейнер, В.В. Кулешов, В.Л. Макаров,
Б.З. Мильнер, П.А. Минакир,
А.Д. Некипелов, Й. Нишимура (Япония),
Н.Я. Петраков, В.М. Полтерович,
Е.М. Примаков, П. Сутела (Финляндия),
А.И. Татаркин, Н.П. Шмелев

Адрес: 117418, Москва, Нахимовский пр., 47,
комн. 314

Тел.: 8 (499) 724 21 39, 8 (968) 721 90 39

Факс: (7) (495) 718 96 15

e-mail: ecr-ras@yandex.ru, ecr@cemi.rssi.ru

http://www.cemi.rssi.ru/ecr

Зав. редакцией О.А. Плетененко

Отдел рукописей Т.П. Володина

Маркетинг А.А. Кобылко

Художник М.К. Гуров

© Экономическая наука современной России, 2013

Содержание

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

- Акаев А.А.
Большие циклы конъюнктуры
и инновационно-циклическая теория
экономического развития
Шумпетера–Кондратьева 7
- Губарь О.В.
Симулятивная экономика
как новый объект экономических
исследований 29
- Андрукович П.Ф.
Средняя продолжительность
предстоящей жизни компаний
в индексе Доу–Джонса и индексе РТС 43

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

- Фридман А.А.
О феноменах мирового
алмазного рынка 63
- Гурков И.Б., Коссов В.В.,
Моргунов Е.Б., Саидов З.Б.
Инновационные практики российских
производственных подразделений
международных корпораций – факторы
создания, отбора и рутинизации
эффективных форм деятельности.
Часть 1 76
- Жданов Д.А.
Агентские отношения
и организационное построение
корпораций
Часть 2. Моделирование влияния
ключевых качеств топ-менеджера
на функции управляющей компании
(головного офиса) корпорации 88

<i>Соловьев А.К.</i> Экономический механизм регулирования государственных пенсионных обязательств.....	103
---	-----

<i>Голиченко О.Г., Самоволева С.А.</i> Анализ и картирование рисков инновационной деятельности предприятий	114
---	-----

ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

<i>Коротяев А.В., Гринин Л.Е.</i> Н.Д. Кондратьев и кондратьевские волны в мировой техноинновационной активности	128
---	-----

В ОТДЕЛЕНИИ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК И СЕКЦИИ ЭКОНОМИКИ РАН

Общее собрание Отделения общественных наук РАН.....	141
Общее собрание Российской академии наук	142

ХРОНИКА НАУЧНОЙ ЖИЗНИ

<i>Головнин М.Ю., Лобанов М.М.</i> О Втором Российском экономическом конгрессе.....	143
---	-----

КНИЖНАЯ ПОЛКА

<i>Чекмарев В.В.</i> Река Межа (о монографии «Мезоэкономика развития»)	147
--	-----

ЗАМЕТКИ И ПИСЬМА В РЕДАКЦИЮ

<i>Трофимова Л.Н.</i> Методологические подходы системного исследования эффективности деятельности организаций розничной торговли.....	157
<i>Contents</i>	162
<i>Abstracts.....</i>	164
<i>Об авторах</i>	167

<i>Информация для авторов.....</i>	168
------------------------------------	-----

<i>Как подписаться на наш журнал</i>	169
--	-----

Этот номер журнала выходит при поддержке
Научно-исследовательского центра оценки
и развития компетенций «АБАДА».

Журнал включен ВАК Минобрнауки России в Перечень
ведущих научных журналов и изданий, рекомендуемых
для публикации основных результатов диссертаций на
соискание ученой степени доктора наук.

Журнал зарегистрирован Министерством РФ по
делам печати, телерадиовещания и средств массовых
коммуникаций 15 сентября 2000 г., свидетельство о
регистрации ПИ № 77-5426

Ответственность за подбор и изложение фактов
в подписанных статьях несут их авторы.
Высказанные в этих статьях мнения могут не совпадать
с точкой зрения редакции и не налагают на нее никаких
обязательств.

Рукописи статей в обязательном порядке оформляются
в соответствии с требованиями, установленными
редакцией. Рукописи, не соответствующие требованиям,
редакцией не рассматриваются.
Редакция не вступает в переписку с авторами статей,
получивших мотивированный отказ в опубликовании.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ – ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ, ОТБОРА И РУТИНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.¹

ЧАСТЬ 1

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

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации инновационной деятельности данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы вели активную инновационную деятельность, значительная часть которой представляла рутины, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

© Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б.,
Саидов З.Б., 2012 г.

¹ В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Управленческие практики российских подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 г. Авторы выражают искреннюю признательность за сотрудничество руководителем и менеджерам обследованных предприятий.

Ключевые слова: промышленное производство, транснациональные корпорации, организация инновационной деятельности.

ВВЕДЕНИЕ

Цель работы. Предприятия иностранных корпораций существуют во многих отраслях российской промышленности. Тем не менее, систематических исследований особенностей организации данных предприятий очень немного. Нашей задачей было определить общую конфигурацию деятельности российских производств в составе западных корпораций, выявить наиболее важные инновационные практики и постараться найти возможные взаимосвязи между изменениями в отдельных функциональных областях.

Базовые определения. Инновационные практики промышленных (производственных) фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач. При этом сами задачи могут быть как новыми для фирмы (например, выход за пределы однозаводского варианта производства или начало прямого экспорта продукции на внешние рынки), так и вполне традиционными. Согласно классическим работам Й. Шумпетера, не потерявших актуальность и активно цитирующихся и по сей день (Fagerberg, 2003, p. 18), можно различать пять видов инновационных практик освоения новых:

- продуктов;
- методов производства;
- источников сырья (новых поставщиков);
- рынков;
- способов организации бизнеса.

Инновационные практики являются частью более широкого класса социальных феноменов – управленческих практик. Управленческие практики могут быть (и в действительности в большинстве случаев)

направлены в основном на реализацию решения управленческих задач стандартными (для фирмы) способами. Кроме того, управленческие практики могут быть направлены и на элиминирование (прекращение использования) способов решения задач, которые признаны неприемлемыми (неэффективными, неэтичными и т.п.)

Важнейшими характеристиками как стандартных, так и инновационных управленческих практик являются «принятие действий» (acceptance) и сам факт действительного выполнения действий (implementation) (Gondo, 2013; Amis, 2013). «Принятие действий» означает, что факты совершения данных и подобных действий должны быть известны менеджменту (хотя бы на каком-то из уровней управленческой иерархии) и «приняты» менеджментом (хотя бы в качестве временной меры или в форме «попустительства»). Эта характеристика отделяет управленческие практики от более общего класса действий фирмы – «практик бизнеса», куда могут входить и действия, которые бывают регулярными, но оказываются неизвестными менеджменту (например, воровство на рабочем месте, несанкционированные откаты при продажах и т.п.).

Наличие характеристики «действительного выполнения действий» отделяет управленческие практики от иного класса социальных феноменов – управленческих технологий. Управленческие технологии – знание способов выполнения действий (know-how) и понимание ситуаций, в которых уместно применение тех или иных действий (know-why), – могут существовать как в кодированной форме (в виде книг, стандартов и патентов, технологических карт, служебных инструкций и т.п.), так и в форме «молчаливого знания» (скрытых от посторонних знаний отдельных людей), и находиться как в распоряжении отдельной фирмы, так и в виде знаний, существующих в отрасли в целом (у конкурентов, консультантов, поставщиков оборудования и т.д.). В каждый момент или отрезок времени отдельная фирма использу-

ет лишь малую часть всего корпуса действительно либо потенциально доступных управленческих технологий. Еще важнее, однако, принципиальное отличие управленческих технологий от управленческих практик по параметру *воспроизводимости*. Управленческие технологии, в том числе и в форме «молчаливого знания», в идеале, всегда воспроизводимы – ценность патента как раз и состоит в его потенциальной применимости на разных производственных объектах. Управленческая практика же всегда привязана к уникальным условиям отдельной фирмы – уникальному сочетанию доступных ресурсов, специфике постановки управленческой задачи, к характеристам и способностям людей, затрагиваемых данной практикой. Данное различие хорошо видно и по важной особенности эмпирических исследований – управленческие технологии (создание, диффузия и т.д.) изучаются в основном в рамках *количественных* исследований. Что касается управленческих практик, то здесь преобладают *качественные* исследования («кейсы» по отдельным практикам, компаниям или сравнительные исследования, опирающиеся на детальное описание как самой практики, так и контекста ее осуществления).

Обоснование выбора объекта исследования.

В данной статье объектом исследований будут выступать российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций. 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% общего объема производства корпорации.

Последний пункт необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были вы-

ведены в «удобные» (как это казалось до недавней кипрской финансовой катастрофы) юрисдикции².

Выбор производственных подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется тем, что систематические описания инновационных практик в данных компаниях крайне малочисленны. Из-за ограниченной доли подразделений зарубежных компаний среди всех российских компаний (менее 0,5%), такие компании оказались слабо представлены в публикациях по вопросам инноваций, опирающихся на данные, полученные путем опросов руководителей предприятий (см. например, Гурков, Тубалов, 2004; Prazdnichnykh, Liuhto, 2010; New Economic School, 2010; Kuznetsov et al., 2011; Gurkov, 2013). Из-за особенностей российской статистики в статистических обзорах инноваций (Городникова и др., 2013) приводятся данные по «компаниям в полной либо частичной иностранной собственности», то есть смешиваются российские компании, чьи владельческие структуры выведены в зарубежные юрисдикции, и российские подразделения международных корпораций³. При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить две книги, не получившие широкой известности (Pepper, 2012; Anghel, 2012) и несколько академических статей (Johanson, Johanson, 2006; Hotbrugge, Puck, 2009; Golikova et al., 2011). Сравнительно подробно оказались описаны лишь практики управле-

ния персоналом в российских подразделениях зарубежных корпораций (Fey, Bjorkman, 2001; Zavyalova et al., 2011; Kolesnikov et al., 2011). Таким образом, начав наше исследование, мы обнаружили здесь значительные пробелы как в теоретическом плане, так и в плане анализа эмпирических данных.

Между тем, инновационность российских подразделений международных компаний была совершенно ясна с точки зрения простого обывателя – достаточно в любом российском супермаркете снять с полки товары под известными мировыми брендами и посмотреть на адрес производства – ул. Комбинатская или ул. Гибридная – такой адрес ясно свидетельствует о том, в этих местах было осуществлено освоение новых для России продукты и методы производства. Что не менее важно, инновационность данных производств имеет прочную теоретическую базу. Действительно:

- инновационные практики, понимаемые как развитие и перенос инновационных решений в организации, признаются основой деятельности современных международных корпораций (Ciabuschi, Forsgren, Martin Martin, 2012);

- также отмечается, что даже в интегрированных международных корпорациях инновационные процессы в основном реализуются на уровне региональных подразделений (Andersson, Forsgren, Holm, 2002; Birkinshaw, Hood, 2001; Cantwell, 1989; Mudambi, Navarra, 2004; Rugman, Verbeke, 2001).

Это вызвано:

- уникальностью конкурентной позиции каждого национального подразделения на местном рынке (Holm, Holmström, Sharma, 2005), что формирует уникальную структуру управленческих задач, выступающих в качестве драйверов инноваций (Mudambi, Mudambi, Navarra, 2007);

- неизбежными различиями в предпочтениях потребителей, уровне и параметрах распределения доходов и покупательских установок в разных странах, что приводит к специфическим методам сегментации на

² По нашим расчетам, на компании, имеющие в уставном капитале долю иностранной собственности более 10%, приходилось в 2012 г. около 32% всего объема российского промышленного производства. При этом в том же 2012 г. более 60% инвестиций в российскую промышленность пришли из четырех стран (Кипр, Люксембург, Нидерланды и Британские Виргинские острова).

³ В результате, в тех отраслях, где российские подразделения зарубежных корпораций составляют большинство фирм (например, в табачной промышленности), наблюдалась самая высокая инновационность.

отдельных национальных ранках (Wilson, Mukhina, 2012), а также к уникальным практикам ценообразования и продвижения (Wale at al., 2012);

- необходимой вовлеченностью каждого локального подразделения в уникальные местные бизнес-сети (Ghoshal, Barlett, 1990; Forsgren et al., 2005).

Итак, теоретические доводы свидетельствовали о том, что в российских производственных подразделениях международных корпораций мы должны столкнуться с разнообразными и, самое главное, многочисленными инновационными практиками. Возможное поле исследования также оказалось весьма обширным. Не слишком афишируя свои достижения, но и не особо скрываясь, западные корпорации добились устойчивого доминирования на значительном числе российских рынков. Прежде всего, речь идет о крупнейших международных корпорациях. В целом, по данным за 2011 г., не менее 40 западных корпораций имели в России объемы производства, превышавшие 500 млн долл. В их число входят все ведущие мировые корпорации пищевых товаров (Nestle, Unilever, P&G, Coca-Cola, PepsiCo, Kraft Foods, Mars, крупнейшие мировые пивные и табачные компании), ряд компаний в области строительных материалов, а также автопроизводители (Renault-Nissan, Volkswagen Group, Ford Motors Corp., General Motors, PSA-Citroen-Mitsubishi, Hyundai), наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях. К этому следует добавить выпуск продукции под брендами ведущих мировых корпораций на независимых российских фирмах (например, контрактное производство калининградского «Автотора» для BMW и Kia, московской «Свободы» для P&G). Следом выступают российские производства фирм «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 15 млрд евро). Имея объемы российского производства в диапазоне от 50 до 500 млн евро, они уверенно занимают доминирующие позиции на отдельных товарных рынках. Например, рынок плавленых сыров поделен между

французской компанией «Lactalis», финской компанией «Valio» и германской фирмой «Hochland». Германская компания «KNAUF» контролирует более 50% рынка производства гипсокартона в России. Британская компания «Rexam» доминирует в производстве алюминиевых банок и является единственной в России компанией, одновременно производящей и банки, и крышки к ним. Российское подразделение «Solvay Group» (до января 2013 г. – Rhodia Acetow) – единственный в России производитель ацетатного волокна – материала для производства фильтров для сигарет. Если объединить объемы производства ацетатного волокна в России и импорт из-за рубежа, компании «Solvay» будет принадлежать не менее половины объемов потребляемой в стране продукции. Датская компания «ROCKWOOL» контролировала в 2012 г. около 20% российского рынка теплоизоляционных материалов. Наконец, в тех случаях, когда рынок трудно контролировать, российское подразделение может доминировать в премиальном сегменте рынка. Например, российское подразделение итальянской компании «Mapei» имеет сильные позиции в премиальном сегменте специальных строительных материалов.

По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 г. российские подразделения «настоящих» международных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции не менее 100 млрд долл.⁴ С учетом общего размера российского рынка потребительских товаров в 2012 г. в 600 млрд долл. и доли импорта на этом рынке в 50% мы снова получаем цифру в 30%, примерно отражающую долю российских производств междуна-

⁴ Расчет был сделан на основе отраслевых обзоров и определения долей зарубежных корпораций на основных рынках. Официальная статистика рисует совсем уж несуразные цифры. Согласно Российскому статистическому ежегоднику 2012 г. оборот «организаций с участием иностранного капитала» составил в 2011 г. почти 33,8 трлн руб. (62% ВВП России за 2011 г.), увеличившись по сравнению с 2009 г. на 14 трлн руб.

родных корпораций в общем объеме российского производства потребительских товаров. Следует указать, что эта доля стремительно растет, причем в основном не за счет «органического» роста (строительства новых мощностей и реконструкции существующих мощностей), а за счет слияний и поглощений, при этом целями становятся успешные российские компании, а цена покупки может включать солидную «премию». Среди заметных сделок можно указать поупку корпорацией «Unilever» ведущего производителя мороженого «Инмарко» в 2008 г. и крупнейшего производителя 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-Биль-Дан» за 5,4 млрд долл. Эта сделка прибавила 7% объему продаж всей компании «PepsiCo» и дополнило корпоративный портфель пятью российскими брендами стоимостью 1,5 млрд долл.

Масштабные поглощения отечественных производителей приводят к пересечению глобальных и локальных (российских) брендов в корпоративных портфелях и, зачастую, к выходу корпораций в совершенно новые для них сферы деятельности. Так, после покупки «Вимм-Биль-Дан» «PepsiCo» пришлось напрямую заняться проблемами молочной промышленности. С другой стороны, после приобретения французской молочной корпорацией «Lactalis» контрольного пакета компании «Parmalat» у нее появились в России собственные и контрактные мощности по розливу соков. Все это заставляет международные корпорации быстро трансформировать корпоративные портфели брендов и производственных площадок, учиться оперативно перепрофилировать

или даже консервировать мощности, оказывающиеся временно избыточными.

При этом лишь в исключительных случаях (строительные материалы) *весь* объем российских продаж имеет местное происхождение. Большинство западных корпораций достраивают линейку российских продаж большими либо меньшими объемами импорта продукции, произведенной на зарубежных производственных площадках. В результате типичное российское подразделение крупной международной корпорации представляет собой комплексную организацию, управляющую как местным производством, так и импортом, и обычно включает:

- новосозданные производственные мощности, возведенные путем инвестиций «в чистом поле» (greenfield);
- мощности, полученные в результате поглощения российских компаний, которые обычно прошли комплексную реконструкцию после поглощения и продолжают регулярно модернизироваться;
- центры дистрибьюции продукции корпорации, имеющей как российское, так и зарубежное происхождение;
- крупные региональные штаб-квартиры, исполняющие функции стратегического планирования (включая поиск и подготовку к поглощению местных производств), развития производства, планирования и контроля качества работы российских субконтракторов, организации импортных поставок, маркетинга и продаж, финансового контроля и внутреннего аудита, тренинга управленческого персонала, технических специалистов, рабочих.

Во многих случаях в российских подразделениях созданы региональные инженеринговые центры (иногда называемые «малые R и большие D центры»), это означает, что больше внимания уделяется проблемам внедрения разработок). Все это свидетельствует о потенциальном разнообразии инновационных практик, которые могут относиться к разным функциональным сферам деятельности фирмы, разным уровням управленческой иерархии и различным объектам управления.

Следует отметить еще две характерные черты российских производств международных корпораций. Прежде всего, в отличие от Китая и стран Восточной Европы (Словакия, Венгрия), западные корпорации не рассматривают российские производственные площадки как основу для экспорта на рынки развитых стран. Отдельные исключения (экспорт теплоизоляционной продукции «ROCKWOOL» в Финляндию, попытки «Балтики» экспортировать пиво, отгрузки «Вимм-Биль-Дан» морса в страны Западной Европы) лишь подтверждают общее правило – российские производственные площадки ориентируются на освоение российского рынка и рынка стран СНГ⁵. Это не мешает международным корпорациям вести в России значительные инвестиционные проекты и совершать крупнейшие сделки (доходящие по стоимости до 8–10% глобальных годовых продаж всей корпорации), при том, что объем российского производства не превышает 20% общего объема глобальных продаж корпорации, а на практике он оказывается еще меньше (по кругу обследованных нами компаний – от 1 до 11–12% общекорпоративных продаж). Это кажущееся противоречие объясняется тем, что во многих случаях российские подразделения приобретают в портфелях бизнесов международных корпораций статус «звезд» (в терминологии портфельной модели «МакКинзи» – «Дженерал Электрик») – они функционируют на рынках, имеющих высокие действительные и особенно потенциальные темпы роста, в большинстве случаев значительно превосходят по объему продаж местных конкурентов и в результате «оттягивают» на себя львиную долю общекорпоративных бюджетов развития.

Итак, мы убедились в том, что российские производственные подразделения

зарубежных международных корпораций представляют собой хорошее поле для потенциальных исследований инновационных практик. Однако, прежде чем создавать инструментарий исследования – способы получения и особенно способы интерпретации данных (метрики наблюдения и фиксации инновационных практик), – мы должны были ознакомиться с особенностями предполагаемого объекта наблюдений.

СМЫСЛ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК В КОНТЕКСТЕ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ, РЕШАЕМЫХ МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

Мы определили инновационные практики промышленных (производственных) фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач. Соответственно, нам необходимо было получить самое общее представление о задачах, решаемых международными корпорациями. За последние 50 лет, начиная с работ Дж. Данинга (Dunning, 1958), Е. Пенроуз (Penrose, 1959), С. Химера (Humer, 1960/1976), Р. Вернона (Vernon, 1966) и Я. Аарони (Aharoni, 1966), теория, объясняющая поведение международных корпораций, получила самое широкое развитие. Как это часто происходит с исследованием комплексных феноменов, теоретики быстро разделились на отдельные школы, объясняющие отдельные проявления данного феномена. В 2008 г. М. Форсгрэн (Forsgren, 2008) предпринял для теории международных корпораций то, что десятилетием раньше сделал для стратегической теории Г. Минцберг с соавторами (Mintzberg et al., 1998), – представил «зверя» с разных сторон, то есть свел воедино различные школы и теоретические подходы к объяснению феномена. Основными задачами любой международной корпорации выступают:

- определение перспективных рынков и направлений деятельности;

⁵ Так, подразделение СНГ фирмы «КНАУФ» включает Россию, Украину, Казахстан, Узбекистан, Беларусь, Азербайджан, Армению, Таджикистан, Киргизию, Туркмению, Грузию и Монголию (последовательность перечисления стран взята из корпоративных документов).

- распределение инвестиционных ресурсов между центральными и локальными подразделениями;
- оценка эффективности использования активов;
- элиминирование (вывод из состава корпоративного портфеля) неэффективных активов.

В реальной жизни, как как неоднократно отмечалось в научной литературе, развитие зарубежного производства – длительный процесс, на отдельных этапах которого доминируют различные задачи. И действительно:

1) корпорация начинает производство в новой стране (либо путем строительства новых производственных объектов, либо путем использования местных подрядчиков, либо путем покупки локальных производителей) только в том случае, когда корпорация уверена в том, что она располагает компетенциями, необходимыми для контроля и управления новосоздающимися (приобретаемыми) производственными активами;

2) строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны. Это заставляет корпорацию добиваться общественного признания уместности (полезности) своей деятельности;

3) даже если корпорация начинает производственную деятельность в новой стране с использования локальных брендов (что случается крайне редко), она всегда будет стремиться перенести в эту страну собственные бренды, имеющие для местных потребителей прелесть новизны и флер «иностранности». На практике в большинстве случаев происходит обратное – корпорация начинает местное производство с переноса ранее импортированных «глобальных брендов»;

4) далее, по мере развития производственных операций, локальные подразделения корпорации начинают «обрастать» местными связями (поставщиками, субподрядчиками, местными университетами, исследовательскими центрами, школами, церквями и т.д., и т.п.);

5) при благоприятном развитии событий корпорация добивается значительной доли на локальном рынке и стремится увеличить подобную долю всеми допустимыми способами, в том числе путем покупки локальных конкурентов;

6) обретение корпорацией значительной доли рынка позволяет ей все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране, зачастую диктуя местным (и федеральным) властям удобные для корпорации условия ведения бизнеса.

Забегаая вперед, мы можем подтвердить, что примерно подобную последовательность ведущих задач корпораций по мере развития российского производства мы и слышали в большинстве проведенных нами интервью. Такая же последовательность действий и представлена в единственной книге (Perreg 2012), посвященной историческому опыту крупной корпорации в России и написанной от первого лица (Председателем Совета директоров и Генеральным директором корпорации R&G в 1995–2002 гг.). Важно подчеркнуть, что по мере накопления опыта локального производства ни одна из вышеперечисленных задач не теряет своей значимости. Ключевое различие между корпорациями состоит в том, что на одних корпорациях при решении данных задач менеджмент довольствуется уже найденными решениями, доказавшими эффективность и вошедшими в «репертуар стандартных управленческих действий», а в других корпорациях данные задачи продолжают быть полем экспериментирования и предметом инновационных практик.

ИНСТРУМЕНТЫ ФИКСАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК

Поняв принципы интерпретации инновационных практик в контексте основных задач международной корпорации, мы должны были разработать инструменты фиксации

инновационных практик, адекватные задачам исследования. Здесь мы предложили инструмент, получивший условное название «Альбом инновационных практик» (рис. 1), состоящий из нескольких листов, соответствующих отдельным функциональным областям деятельности производственного подразделения (производство, маркетинг, управление персоналом).

Одна сторона каждого листа является общей (сшитой) для всех листов и отражает *степень известности/новизны* реализованного решения (инновационной практики). Мы можем выделить решения, являющиеся известными для:

- российского подразделения международной корпорации;
- корпорации в целом;
- отрасли (существующими у конкурентов, предлагаемыми консультантами, специализированными подрядчиками, производителями оборудования и т.д.); а также

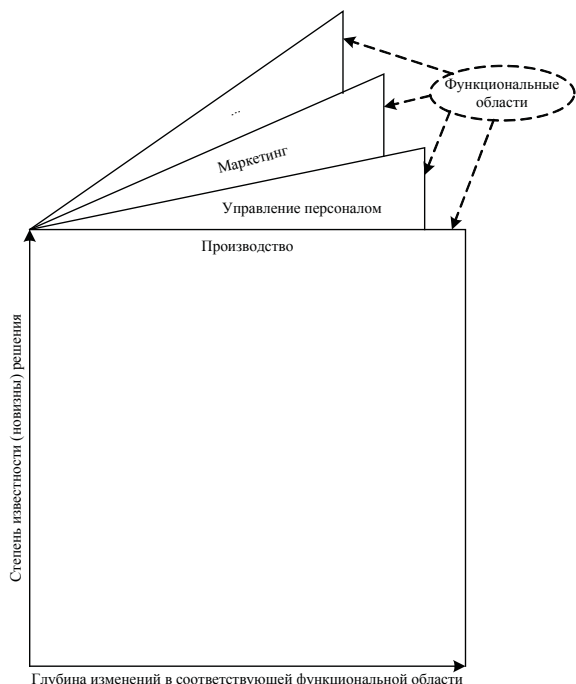


Рис. 1. «Альбом инновационных практик»

- новыми комбинациями известных решений, изначально не нацеленными на патентоспособность;

- принципиально новыми (патентоспособными) решениями.

Вторая сторона листа является специфической для каждой из функциональных областей и отражает *глубину* изменений.

В отношении производства можно выделить:

- освоение новых приемов работы и новых режимов существующего оборудования;
- доводку и переналадку существующего оборудования;
- ввод в эксплуатацию отдельных новых станков, аппаратов, установок;
- ввод в эксплуатацию новых участков, цехов, производственных линий, вспомогательных объектов (складов, подъездных путей, тепло- и энергогенерирующих мощностей, очистных сооружений);
- комплексную модернизацию существующих производственных площадок (изменение основной производственной схемы, установка новых основных технологических линий и вспомогательных объектов);
- ввод в эксплуатацию новых производственных площадок (заводов), требующих установки как нового технологического оборудования, так и строительства и ввода в эксплуатацию полного спектра вспомогательных мощностей.

В области маркетинга мы можем выделить:

- изменение способов рекламы, продвижения, дистрибьюции и форм продаж существующих товаров, включая ребрендинг существующих товаров, то есть изменение имиджа товара, выделение иных потребительских свойств продукта, отражающего запросы иной целевой аудитории потребителей;
- выпуск на рынок модифицированного продукта;
- выпуск на рынок нового продукта внутри традиционной для корпорации товарной группы;
- выпуск на рынок продуктов в новой для корпорации товарной группе.

Обратим внимание: замена импортированного продукта на продукт российского происхождения, выпущенного на собственных либо контрактированных мощностях международной корпорации, всегда является выпуском на рынок *модифицированного* продукта, так как страна происхождения продолжает являться важной характеристикой товара как на потребительских, так и на промышленных рынках. Это позволяет отнести локализацию производства – замена импорта российским производством – к существенной маркетинговой инновационной практике.

Наконец, в *области управления персоналом* мы можем выделить:

- повышение качества работ, выполняемых сотрудниками фирмы (более точное соблюдение стандартов, регламентов, норм поведения);
- увеличение объема работ, выполняемых сотрудниками (повышение норм выработки, расширение зон обслуживания, расширение круга функциональных обязанностей, добровольное принятие сотрудником дополнительных форм и видов действий);
- перемещение работников фирмы между объектами и подразделениями (единичное, в составе бригады, «группы запуска» и т.д.);
- повышение эффективности существующих и создание новых каналов внутрифирменных коммуникаций;
- изменение системы рабочих мест (создание новых и ликвидация неэффективных рабочих мест).

Легко убедиться, что инновационные маркетинговые практики направлены на расширение маркетингового потенциала фирмы (круга действительных и потенциальных потребителей) и повышение уровня спроса. Производственные инновационные практики направлены на расширение производственного потенциала фирмы (увеличение объема и эффективности производственных операций). Наконец, инновационные практики в области управления персоналом направлены на развитие кадрового потенциала фирмы (увеличение объема и повышение качества выполняе-

мых работ при снижении негативных и росте позитивных социальных эффектов как внутри фирмы, так и за ее пределами).

Наша задача состояла в том, чтобы зафиксировать изменения в каждой функциональной области (производство, маркетинг, управление персоналом), найти возможные взаимосвязи между изменениями в отдельных функциональных областях и, наконец, установить связи между глубиной изменений и основными задачами корпорации.

Следует сразу отметить, что список функциональных областей ни в коей мере не претендует на полноту. Прежде всего, отсутствуют инновационные практики в области финансов. Это объясняется рядом моментов. Объективный момент состоит в том, что российские подразделения международных корпораций являются центрами прибыли, а не центрами инвестиций. Хотя основная прибыль генерируется в рамках российского подразделения, решения по использованию прибыли принимаются в основном в штаб-квартире. От наших респондентов (руководителей предприятий) мы могли получить лишь частичную, весьма неполную информацию о способах принятия подобных решений. Субъективный момент состоит в том, что там, где мы смогли получить детальную финансовую информацию (включая данные об объемах капитальных вложений и т.д.), она была передана на условиях конфиденциальности. Это не позволило нам привести подробности инновационных практик в области финансов с той же полнотой, как нововведений в области производства и управления персоналом.

Также следует указать, что основой оценки степени изменений выступает *степень* изменений в основных элементах соответствующей системы (производство, маркетинг, управление персоналом), а не *масштаб*, почти всегда привязанный к стоимости осуществленных мероприятий. С учетом значительной разницы в размерах производства и продаж обследованных компаний сравнение стоимости проведенных мероприятий было бы некорректным.

Третья проблема связана с практиками в области управления персоналом. Если в области маркетинга и управления производством достаточно легко установить степень изменений в виде единой шкалы, то в области управления персоналом перечисленные выше формы изменений скорее, дополняют друг друга.

Наконец, надо указать на условный характер метрики «обыденность-новизна» соответствующих действий. Наиболее интересными являются факты, когда решение, хорошо известное российскому подразделению, оказывается новым для корпорации в целом

ДАННЫЕ И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы отбирали для исследования только те корпорации, которые запустили производство в России более пяти лет назад (в реальности – в 1997–2002 гг.). Мы посчитали пятилетний период работы достаточным для достижения устойчивой работы российского подразделения и формирования системы инновационных практик «зрелого производства». Кроме того, наше внимание было сконцентрировано на так называемых процессинговых производствах. В соответствии с определением Института производственных инженеров (Institute of Industrial Engineers 2013), это производства, на которых «первичный производственный процесс либо непрерывный, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами процессинговых производств могут быть: производство продуктов питания, изделий бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т.п.». Как мы отметили ранее, значительная часть российских производственных подразделений международных корпораций преимущественно созданы в этих отраслях. Кроме того, именно на процессинговых производствах (в

отличие от сборочных) мы надеялись найти примеры полного цикла инновационных работ – от возникновения идеи нового продукта до его проектирования, запуска в производство и выпуска на рынок.

Программа обследования включала встречи с генеральным директором предприятия или 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 инновационных проектах, реализованных в последние 2–3 года, а также планируемых к запуску в 2013–2015 гг.⁶ Мы также имели возможность ознакомиться с информационными бюллетенями, издающимися для сотрудников корпорации или ее российского подразделения.

Интервью были организованы вокруг следующих основных вопросов:

- что понимается под инновациями на корпоративном уровне и в российском подразделении?
- как организуются инновационные проекты различной направленности и масштаба, и какова роль руководства корпорации, других подразделений компании и собственно российского подразделения в различного рода инновационных проектах?
- как финансируются инновации, и какие типы бюджетов используются для инновационных проектов разного рода?
- какие меры морального и материального стимулирования применяются для поощрения действий инициаторов и «имплементаторов» инновационных практик?

⁶ К сожалению, часть данных документов имела гриф «Строго конфиденциально».

Всего нами было проведено обследование 11 заводов девяти фирм. Подробный отчет о результатах встреч, полученной нами информации и впечатлениях был направлен на все участвовавшие в исследовании фирмы. От семи фирм («PepsiCo», «REXAM», «Mapei», «ROCKWOOL», «KNAUF», «Lactalis», «Rhodia Acetow» (подразделение компании «Solway»)) нами были получены разрешения использовать данные обследования в академической печати. В некоторых случаях мы получили детальную обратную связь, включая уточнение некоторых фактов и исправление допущенных в технической терминологии ошибок.

Литература

- Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А. и др. Индикаторы инновационной деятельности: 2011. Статистический сборник / Под общ. ред.: Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьминова, К.Э. Лайкам, А.В. Наумова, А.К. Пономарева, З.А. Рыжиковой. М.: НИУ ВШЭ, 2011.
- 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.
- Российская экономическая школа, PricewaterhouseCoopers в России и Центр технологий и инноваций PwC. Инновационная активность крупного бизнеса в России: Механизмы, барьеры, перспективы // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8. Вып. 4.
- Aharoni Y. The Foreign Investment Decision Process. Boston, Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1966.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation // Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. Is. 11.
- Anghel G. Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Birkinshaw J., Hood N. Unleash Innovation In Foreign Subsidiaries // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79 (3).
- Cantwell J. Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford, UK, Cambridge, MA: Blackwell, 1989.
- Ciabuschi F., Forsgren M., Martin Martin O. Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance? // International Business Review. 2012. Vol. 21. Is. 2.
- Duning J. American Investment in British Manufacturing Industry. UK: George Allen & Unwin, 1958.
- Fagerberg J. Innovation: A Guide to the Literature. Mimeo. Oslo: University of Oslo, 2003.
- 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. Is. 1.
- Forsgren M. Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy. Ed. Mats Forsgren. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- Forsgren M., Holm U. MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty // Scandinavian Journal of Management. 2010. Vol. 26. Is. 4.
- Ghoshal S., Bartlett C. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network // The Academy of Management Review. 1990. Vol. 15. No.4.
- 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. Is. 1.
- Gondo M., Amis J. Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse // Academy Management Review. 2013. Vol. 38. Is. 2.
- 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. Is. 1.

- Holm U., Holmström Ch., Sharma D.* Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage // *Management International Review*. 2005. Vol. 45. Is. 2.
- 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. Is. 4.
- Hymer S.* The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Ph.D. dissertation. Massachusetts Institute of Technology, 1960 (published by MIT Press, 1976).
- Institute of Industrial Engineers. Process Industries Division. Retrieved February 25, 2013.
- Johanson M., Johanson J.* Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market // *Management International Review*. 2006. Vol. 46. Is. 2.
- Koveshnikov A., Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Makela K.* A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia // *Journal of World Business*. 2011. Vol. 47. Is. 3.
- Kuznetsov B., Dolgopyatova T., Golikova V., Gonchar K., Yakovlev A., Yasin Ye.* Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. 2011. Vol. 27. Is. 4.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. London: FT Prentice Hall, 1998.
- Mudambi R., Mudambi S. M., Navarra P.* Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork // *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24. Is. 5.
- Mudambi R., Navarra P.* Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35. Is. 5.
- Penrose E.T.* The Theory of the Growth of the Firm. N.Y.: John Wiley, 1959.
- Pepper J.* Russian Tide. Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 2012.
- Prazdnichnykh A., Liuhto K.* The Russian Enterprise Directors' Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results // *Journal for East European Management Studies*. 2010. Vol. 15. Is. 4.
- Rugman A.M., Verbeke A.* Subsidiaries' Specific Advantages in Multinational Enterprises // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. Is. 3.
- Vernon R.* International Investment and International Trade in the Product Cycle // *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. Is. 2 (May).
- Wale K., Leibowitz G., Dvorak B., Yang S.* Three Snapshots of Chinese Innovation // *McKinsey Quarterly*, February 2012. Retrieved February 25, 2013.
- Wilson I., Mukhina M.* Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives // *Marketing Intelligence and Planning*. 2012. Vol. 30. Is. 1.
- 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. № 2, 3, 4.

Рукопись поступила в редакцию 19.04.2013 г.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
НАУКА
СОВРЕМЕННОЙ
РОССИИ

№ 4 (63) 2013

Москва

Научный журнал
Основан в 1998 г.
академиком Дмитрием Семеновичем Львовым.
Выходит 4 раза в год

Главный редактор – Г.Б. Клейнер

Редакционная коллегия:

Ю.М. Арский (зам. главного редактора),
В.Л. Макаров (зам. главного редактора),
Р.М. Качалов (зам. главного редактора,
ответственный секретарь),
О.В. Иншаков, С.Н. Катырин, М.Ф. Мизинцева,
А.И. Ставчиков, Д.Е. Сорокин, С.П. Яшукова

Редакционный совет:

Л.А. Аносова, О.Т. Богомолов,
С.Д. Валентей, В.А. Волконский,
В.Г. Гребенников, Р.С. Гринберг,
А.Г. Грязнова, А.В. Захаров, В.В. Ивантер,
М. Интрилигатор (США), О.В. Иншаков,
Г.Б. Клейнер, В.В. Кулешов, В.Л. Макаров,
Б.З. Мильнер, П.А. Минакир,
А.Д. Некипелов, Й. Нишимура (Япония),
Н.Я. Петраков, В.М. Полтерович,
Е.М. Примаков, П. Сутела (Финляндия),
А.И. Татаркин, Н.П. Шмелев

Адрес: 117418, Москва, Нахимовский пр., 47,
комн. 314

Тел.: 8 (499) 724 21 39, 8 (968) 721 90 39

Факс: (7) (495) 718 96 15

e-mail: ecr-ras@yandex.ru, ecr@cemi.rssi.ru

http://www.cemi.rssi.ru/ecr

Зав. редакцией О.А. Плетененко

Отдел рукописей Т.П. Володина

Маркетинг А.А. Кобылко

Художник М.К. Гуров

© Экономическая наука современной России, 2013

Содержание

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

- Плетнёв Д.А.*
Системно-институциональная теория
корпорации: к разработке
новой концепции 7
- Горбунов В.К.*
К теории рыночного спроса:
регулярность и экономическое
равновесие 19
- Котляров И.Д.*
Экономическая природа услуги..... 36
- Цуриков В.И.*
Рациональное поведение
как продукт естественного отбора 49
- Рубвальтер Д.А., Шувалов С.С.*
Тематические приоритеты и тенденции
развития исследований в области
междисциплинарных
социогуманитарных проблем
в России и за рубежом 64

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

- Гурков И.Б., Коссов В.В.,
Моргунов Е.Б., Саидов З.Б.*
Инновационные практики российских
производственных подразделений
международных корпораций – факторы
создания, отбора и рутинизации
эффективных форм деятельности.
Часть 2..... 76
- Буздалов И.Н.*
Господдержка сельского хозяйства
и перекачка: запредельный дисбаланс
и его последствия..... 94

<i>Рубинштейн А.Я.</i> Театральная деятельность в России: RPR-анализ опекаемых благ	105
---	-----

ХРОНИКА НАУЧНОЙ ЖИЗНИ

<i>Шинкаренко П.В.</i> Стратегическое планирование – неотъемлемый инструмент развития предприятия.....	125
---	-----

<i>Сорокожердьев В.В., Соболев Э.А., Брижак О.В.</i> Социально-экономическое обновление России: необходимость системного экономико-правового регулирования.....	141
--	-----

<i>Лисицина Я.В.</i> Обзор итогов научной конференции «Управленческие науки в современной России»	143
--	-----

КОНФЕРЕНЦИИ, СИМПОЗИУМЫ, СЕМИНАРЫ, КОНКУРСЫ

XV Апрельская международная научная конференция «Модернизация экономики и общества» ...	147
---	-----

Пятнадцатый всероссийский симпозиум «Стратегическое планирование и развитие предприятий»	149
--	-----

VI Всероссийский симпозиум по экономической теории.....	151
--	-----

КНИЖНАЯ ПОЛКА

<i>Колганов А.И.</i> Придет ли в Россию кейнсианская революция? (о книге С.С. Дзарасова «Куда Кейнс зовет Россию?»)	153
---	-----

ЗАМЕТКИ И ПИСЬМА В РЕДАКЦИЮ

<i>Томский В.С.</i> Неэкономические соображения о проблемах экономики	156
---	-----

<i>Contents</i>	160
<i>Abstracts.....</i>	162
<i>Об авторах</i>	164
<i>Содержание журнала за 2013 г.</i>	165
<i>Информация для авторов.....</i>	168
<i>Как подписаться на наш журнал.....</i>	169

Этот номер журнала выходит при поддержке
Научно-исследовательского центра оценки
и развития компетенций «АБАДА»
и ООО «Производственно-строительная компания
«ПЛАСТМЕТАЛЛ».

Журнал включен ВАК Минобрнауки России в Перечень
ведущих научных журналов и изданий, рекомендуемых
для публикации основных результатов диссертаций на
соискание ученой степени доктора наук.

Журнал зарегистрирован Министерством РФ по
делам печати, телерадиовещания и средств массовых
коммуникаций 15 сентября 2000 г., свидетельство о
регистрации ПИ № 77-5426

Ответственность за подбор и изложение фактов
в подписанных статьях несут их авторы.
Высказанные в этих статьях мнения могут не совпадать
с точкой зрения редакции и не налагают на нее никаких
обязательств.

Рукописи статей в обязательном порядке оформляются
в соответствии с требованиями, установленными редакцией.
Рукописи, не соответствующие требованиям, редакцией не
рассматриваются.
Редакция не вступает в переписку с авторами статей,
получивших мотивированный отказ в опубликовании.

*ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ПОЛИТИКА
И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ
ПРАКТИКА*

ИННОВАЦИОННЫЕ
ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫХ
КОРПОРАЦИЙ – ФАКТОРЫ
СОЗДАНИЯ, ОТБОРА
И РУТИНИЗАЦИИ
ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ¹.
ЧАСТЬ 2

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

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации инновационной деятельности данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы вели активную инновационную деятельность, значительная часть которой представляла

© Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б.,
Саидов З.Б., 2013 г.

¹ В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Управленческие практики российских подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 г. Авторы выражают искреннюю признательность за сотрудничество руководителем и менеджерам обследованных предприятий.

Часть 1 см.: Экономическая наука современной России. 2013. № 2 (61).

рутины, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

Ключевые слова: промышленное производство, транснациональные корпорации, организация инновационной деятельности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ФИКСАЦИИ И АНАЛИЗА ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК

Общая картина инновационных практик обследованных нами компаний представлена в табл. 1–3, где указаны основные действия в 2008–2012 гг. Мы прежде всего представим данные о внедренных инновациях в разрезе функциональных областей и межфункциональных взаимосвязях между практиками, а затем уже перейдем к выявлению особенностей решения общекорпоративных задач в различных компаниях.

Инновационные маркетинговые практики

Генерализация инновационных практик в сфере маркетинга (новые практики продвижения существующих продуктов и выпуск на рынок новых продуктов) представляла доста-

точно большую сложность. Дело в том, что, несмотря на близость происхождения, принадлежность к «процессинговым производствам» и значительный опыт работы в России, у всех обследованных корпораций наблюдается колоссальная разница в масштабах деятельности: если российские подразделения Mapei и Rhodia Acetow представляют собой относительно небольшие фирмы с одним заводом, то REXAM, Lactalis и ROCKWOOL уже напоминают советские производственные объединения с 2–4 заводами, а российское подразделение PepsiCo и особенно подразделение KNAUF СНГ можно сравнить с «добротным» советским главком (республиканский – в случае с PepsiCo и всесоюзный – в случае с KNAUF СНГ) – более десятка заводов, разбросанных по всей России или бывшему СССР.

Значительно различалась и ассортиментная линейка выпускаемой продукции. Если российские подразделения Rhodia Acetow и REXAM выпускали фактически унифицированный товар (соответственно ацетатный жгут для производства сигаретных фильтров и алюминиевую банку с крышкой), различавшийся лишь отдельными спецификациями, диктуемыми требованиями квалифицированных заказчиков (табачных компаний – для Rhodia Acetow, производителей напитков – для REXAM), то Lactalis, PepsiCo, ROCKWOOL,

Таблица 1
Инновационные практики обследованных компаний в сфере маркетинга и запуска новых продуктов

Степень новизны решения	Глубина изменений			
	Новые формы и методы продвижения и продаж существующих товаров	Модификация продуктов	Освоение новых продуктов в существующих товарных категориях	Освоение продуктов в новых товарных категориях
Известно для российского подразделения	RX, RH, KN, LT, PS, RH, MP			LT, PS
Известно для корпорации		LT	KN	KN
Известно в отрасли		PS	PS	
Новая комбинация известных решений	KN		PS	
Принципиально новое решение		MP	MP, PS, RW, KN	PS

Примечание. KN – Knauf, LT – Lactalis, MP – Mapei, PS – PepsiCo, RH – Rhodia Acetow, RW – ROCKWOOL, RX – REXAM.

KNAUF и Mapei вели в России производство и реализацию продукции в 4–6 ассортиментных группах с несколькими сотнями товарных позиций (например, KNAUF предлагал 235 товарных позиции в таких разнородных группах, как «строительные материалы», «комплексные системы», «машины и механизмы», инструменты; Lactalis – 176 товарных позиции в 6 ассортиментных группах; Mapei – 101 товарных позиции в 8 ассортиментных группах. PepsiCo после приобретения «Вимм-Билль-Данн» владел уже 28 брендами в 5 основных товарных категориях, и сортамент продукции достигал уже тысячи позиций²).

Тем не менее общая направленность маркетинговых практик всех обследованных компаний была идентичной – укрепление позиции фирмы на российском рынке в условиях общей нестабильности темпов экономического роста.

В табл. 2 представлены инновационные практики обследованных компаний в области изменения форм маркетинга существующих и запуска на рынок новых товаров, реализованные ими в 2008–2012 гг. Прежде всего обратим внимание на ассортиментные сдвиги (освоение продуктов в новых товарных категориях) у ряда фирм. При этом у Lactalis и, особенно, у PepsiCo эти сдвиги были осуществлены отчасти путем освоения продуктов, уже известных российскому подразделению корпорации. Это связано с покупкой PepsiCo компании «Вимм-Билль-Данн», что позволило включить в портфель брендов PepsiCo молочные продукты, освоенные ранее компанией «Вимм-Билль-Данн», и покупкой фирмой Lactalis компании Parmalat, что вывело Lactalis на принципиально новый для нее рынок соков, уже освоенный в России производственными подразделениями Parmalat. Ассортиментный сдвиг в KNAUF был связан с экономическим кризисом и снижением объемов нового строительства. Компании пришлось строить и запускать в России мощности для производства новых категорий продуктов,

предназначенных не для нового строительства, а для ремонта.

Освоение новых продуктов в существующих категориях наблюдалось у большинства обследованных фирм, при этом PepsiCo, Mapei, ROCKWOOL и KNAUF выпустили на российский рынок продукты, содержавшие в себе принципиально новые решения.

Следует отметить существенные отличия общей конфигурации маркетинговых систем в обследованных компаниях. Как отмечалось ранее, Rhodia 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 и Mapei работают одновременно на двух рынках – рынке промышленной продукции (поставки специализированным строительным организациям продукции для промышленного и жилищного строительства) и розничном рынке (продукция для индивидуального жилищного строительства и ремонта). Здесь уже гораздо больше возможностей для инициативного выпуска новых товаров (маркетинговая система, сочетающая pull и push). Наконец, и PepsiCo, и «Lactalis» при заметном различии масштабов их российских производственных и торговых операций работают исключительно на розничном потребительском рынке в маркетинговой системе push. Здесь уровень инициативы в масштабах выпуска на рынок новых товаров ограничивается 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 потребителей поглотить (в прямом смысле слова) больший объем конкретного товара³.

² Основные товарные категории выделяли сами фирмы.

³ Если проанализировать несколько отчетов о маркетинговых исследованиях, посвященных потенциалу различных рынков продуктов питания, то мо-

Мы укажем здесь лишь на наиболее показательные инновационные практики в каждой маркетинговой системе. В маркетинговой системе pull крайне важной практикой продвижения товаров (сохранения клиентуры) является *аудит производственных процессов, проводимый крупнейшими потребителями* произведенной компанией продукции. Так, предприятия крупнейшего производителя банок компании REXAM проверяют производители пива, предприятия Rhodia проверяют представители табачных компаний и т.п. Данная практика не является новой. Но каждый факт успешного прохождения аудита конкретного завода становится важной новостью в масштабах всей корпорации (в частности, об этом пишут первых страницах общекорпоративных бюллетеней), а сделанные потребителями замечания и предложения используются для совершенствования процессов на других заводах, что и помогают корпорации поддерживать отношения в иных странах со своими глобальными потребителями.

В смешанных системах pull и push в области товаров для строительства (ROCKWOOL, KNAUF, Mapei) особое значение имеют четыре вида инновационных практик:

1) обучение потенциальных профессиональных пользователей продукции;

2) повышение уровня профессионализма 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

жет сложиться впечатление, что маркетингологи считают потребителей сказочными чудовищами, которых можно назвать «семиголовыми пятибрюхами»: они должны пить пиво, как чехи, апельсиновый сок, как американцы, поглощать шоколад, как швейцарцы, мясо, как аргентинцы, а курить, как россияне.

продукт (компрессионную изоляцию «Лайт Баттс СКАНДИК») сразу в двух вариантах размеров – «стандартном», приспособленном «для перевозки в легковых машинах», и XL – для транспортировки на крупногабаритном транспорте.

Тем не менее обучение потенциальных пользователей и дилеров, а также «улавливание» интересов профессиональных потребителей остаются ведущими практиками маркетинга. 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 г. Железнодорожном и на заводе KNAUF в г. Красногорске прекрасно оборудованные учебные центры, предназначенные и для повышения квалификации собственных работников, дилеров и работников строительных фирм. Учебный центр KNAUF включает не только выставочные площади и лекционные классы, но и учебные мастерские, где осваиваются навыки работы с продукцией фирмы. Широко практикуются 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, так как здесь были использованы новые комбинации известных решений. В целом «КНАУФ» использует 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, а также семинары для представителей строительной отрасли, которые проводятся регулярно в разных городах России и СНГ, в том числе и в ведущих проектных институтах (ЛенНИИпроект и др.). Так, обучение будущих инженеров будет проводить-

ся в открытой в 2012 г. Учебной лаборатории МГСУ-КНАУФ, на базе которой могут проходить обучение одновременно 30 человек. Лаборатория снабжена не только учебной литературой, но и строительными материалами и действующими образцами строительной техники. Во Владивостоке на базе Инженерной школы нового Дальневосточного федерального университета (ДВФУ) создан Информационно-консультационный центр «КНАУФ».

Однако комплексные решения были применены в области подготовки техников и квалифицированных рабочих. 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) создание региональных ресурсных центров на базе отдельных ПТУ (объединяющих учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские).

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

1. Директор по продажам российского (или любого иного) завода⁴ направляет запрос в общекорпоративный отдел исследований и разработок, указывая: причины запроса (наличие устойчивого локального спроса); желательные спецификации продукции; аналоги в составе ассортиментной линейки компании или ее конкурентов; уровень срочности поставки в производство подобной продукции (высокий, средний или низкий).

2. Руководитель направления в отделе исследований и разработок штаб-квартиры изучает возможность выполнить заявку (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 (троекратное проведение производственных испытаний).

5. Заводская лаборатория в России организует тестирование 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».

⁴ В состав корпорации Marei в 2012 г. входили 58 заводов.

Далее происходит «активизация формулы».

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

9. Производство начинает выпуск нового продукта. При необходимости может проводиться добровольная сертификация продукции. Одновременно главный технолог и менеджер 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 5–6 «новых формул»⁵. Как в любом «процессинговом» производстве, определенную сложность представляет «авторизация» сырья, т.е. получение согласия центральных технических служб компании использовать сырье 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 формы и способы рекламы, формы продвижения продукции, запуск новых ассортиментных позиций внутри имеющихся брендов и выпуск на рынок новых брендов) существуют *невидимые* потребителю инновации – корректировка вкуса продукта, изменения в упаковке. Оба данных подхода широко используются в российском подразделении корпорации PepsiCo. Так, на российских заводах PepsiCo удалось уменьшить общий вес пластиковой бутылки на 1,3 г, что привело к значительной экономии средств.

Следуя стандартной теории маркетинга, мы должны были бы увидеть в табл. 1

⁵ Всего корпорация Marei ежегодно запускает на рынок около 200 «новых формул».

диагональное построение инновационных маркетинговых практик: чем более глубокие изменения требуются в продуктах, тем «острее» должна быть новизна решений. В деятельности российских подразделений международных корпораций данная «диагональ» существенно «размыта» в результате высокоинновационных практик продвижения продуктов и проникновения международных корпораций в новые для них товарные категории путем покупки российских компаний.

Инновационные практики в области производства

Инновационные практики в производстве призваны поддержать усилия фирм в области расширения объемов продаж. При этом западные корпорации очень четко придерживаются принципа: «рост должен быть прибыльным», т.е. при росте производства должна увеличиваться если не норма, то масса прибыли. Этот подход задает основные направления инновационных практик:

- поддержание качества и снижение удельных издержек производства уже запущенных продуктов;
- достижение более высокой общей экономичности (и экологичности) производства;
- опережающее развитие производственной базы под задачи роста продаж.

В табл. 2 указаны наиболее важные направления производственных инновационных практик в обследованных компаниях. Здесь обращает на себя внимание прежде всего масштаб деятельности: практически все компании осуществляли как проекты совершенствования уже действующих производств, так и комплексную модернизацию приобретенных заводов (KNAUF, Lactalis) или строительство и запуск к эксплуатации новых (Marei, PepsiCo, ROCKWOOL).

Следует сразу отметить, что совершенствование производств на действующих предприятиях, запущенных 5–10 лет назад, проис-

ходит в условиях, когда на них уже в основном внедрены основные элементы систем «производства мирового уровня» (статистический анализ качества и ритмичности, оценки уровня производительности по индексам $C_{pk}-P_{pk}$, функционально-стоимостной анализ, регулярный внутрикорпоративный бенчмаркинг процессов). В этих условиях 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, снижению удельных норм расхода сырья, уровня брака и объема промышленных отходов. Здесь основной упор делался на более последовательное применение вышеперечисленных методов управления качеством, либо уже освоенных российским подразделением, либо осваиваемых при поддержке центральных технических служб корпорации. В отдельных случаях (например, на Rhodia Acetow) российское

подразделение прибегало к помощи независимых консультантов в области управления производительностью и качеством для получения информации о наиболее передовых приемах данной деятельности.

«Доводка оборудования» в основном производилась также в рамках решений, известных российскому подразделению или корпорации в целом. Однако в отдельных случаях, как, например, в ROCKWOOL, отмечались и уникальные «прорывы» – реализация принципиально новых решений. К сожалению, данным решениям было сложно получить статус «лучшей общекорпоративной практики» именно потому, что они были найдены российскими специалистами для решения уникальной комбинации проблем конкретного предприятия.

Значительной новизной отличались и некоторые проекты, направленные на повышение экономичности производства. Например, на заводе PepsiCo в Шереметьево был использован холод скважинной воды с температурой $+11\text{ }^{\circ}\text{C}$ для охлаждения технологиче-

Таблица 2

Виды инновационных производственных практик, реализованных на обследованных компаниях в 2008–2012 гг.

Степень новизны решения	Глубина изменений					
	Освоение новых приемов работы и новых режимов существующего оборудования	Доводка и переналадка существующего оборудования	Ввод в эксплуатацию отдельных новых станков, аппаратов, установок	Ввод в эксплуатацию новых участков, цехов, производственных линий, вспомогательных объектов	Комплексная модернизация существующих производственных площадок (заводов)	Ввод в эксплуатацию новых производственных площадок (заводов)
Известно для российского подразделения	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Lt			
Известно для корпорации	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Mp, Kn	Rd, Kn	Rd, Kn	Mp, Rw, Lt, Ps
Известно в отрасли	Rd	Ps	Rw	Kn, RW	Kn, RW	Ps, RW
Новая комбинация известных решений				Ps		
Принципиально новое решение		Rw		Ps		

Примечание. Kn – Knauf, Lt – Lactalis, Mp – Mapei, Ps – PepsiCo, Rw – ROCKWOOL, Rd – Rhodia Acetow, Rx – REXAM.

ского оборудования. Холодильная мощность около 2 МВт снимается перед подготовкой воды, улучшая условия работы мембран установки обратного осмоса. Это решение было предложено заводом и получило статус 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 чая, разливаемого 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 оказалось невозможным). При решении данной задачи были скомбинированы многие известные частные решения (пастеризация пробки бутылки самим горячим напитком, создание избыточного давления в бутылке за счет впрыска инертного газа, что способствует поддержанию упругости тонкой бутылки и предохранению напитка от окисления и т.д.) в новое комплексное решение, внедренное на трех российских производственных линиях. С ростом популярности холодного чая в США данное решение получило статус «лучшей практики» и было успешно экспортировано на американские заводы PepsiCo.

Однако с ростом масштабов проектов уровень новизны применяемых практик обычно снижается. Крупные новые производственные линии, проекты комплексной автоматизации производства, модернизация существующих и возведение новых объектов происходят либо в рамках существующих компетенций корпорации (корпорация централизованно закупает оборудование, а монтирует и запускает его местными силами при поддержке общекорпоративных служб шеф-монтажа и наладки), либо в рамках компетенций, уже существующих в отрасли (в этом случае поставки оборудования происходят напрямую, а его монтаж, обучение местных инженеров и рабочих приемам работы на новых мощностях

выполняются фирмой–изготовителем оборудования). Это объясняется тем, что в России западные корпорации строят зачастую очень крупные, но не уникальные объекты⁶. Тем не менее, отметим еще одну особенность строительства международными корпорациями новых производственных объектов в России: в значительном числе случаев они строятся «на вырост». Так, на новом заводе ROCKWOOL в Алабуге (Татарстан), запущенном в 2012 г. (и явившийся самой крупной инвестицией в единичный производственный объект в истории корпорации), пока действует только одна производственная линия, но все основные параметры объекта рассчитаны на работу двух производственных линий. Это избавляет запуск последующих очередей производства от многих сложностей (неоптимальная конфигурация производственных линий, «втиснутых» в ограниченные пространства, простой производства из-за ограниченных складских мощностей, заторы внутрипроизводственного транспорта и т.д.). Соответственно и запуск очередных производственных линий на подобных «свободных» площадках приводит к снижению удельных издержек.

Инновационные практики в области управления персоналом

В табл. 3 представлены инновационные практики в области управления персоналом, внедренные в 2008–2012 гг. на обследованных нами компаниях. Следует сразу указать, что «героический период» создания в них систем управления персоналом, адекватных поставленным задачам организации «производства мирового уровня», при соблюдении общекорпоративных стандартов кадровой работы уже в основном завершился. Создание новых

⁶ Данное положение может измениться. Так, корпорация Solvay ведет в настоящее время в СП с «СИБУР» строительство завода стоимостью в 3 млрд евро, рассчитанного на производство 330 тыс. т ПВХ и 235 тыс. т каустической соды в год.

систем управления персонала происходило путем:

- избавления от таких привычных российских явлений, как разгильдяйство, расхлябанность, халатное отношение к обязанностям и особенно штурмовщина⁷;

- активного привлечения нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы (здесь наблюдалось массовое привлечение технических специалистов из научных центров и оборонных предприятий);

- активного обучения на практике новым методам работы, включая привлечение на российские предприятия отдельных работников или даже групп менеджеров низового или среднего звена (мастеров, начальников участков, инженеров по системам качества) из материнской компании (причем не обязательно из страны, где располагалась штаб-квартира международной корпорации);

⁷ Читателю предлагается самостоятельно перевести данные термины на английский или немецкий язык.

- оснащения фирм детальными регламентами и стандартами, задающими «нормаль» производственного процесса;

- установления новых систем вертикальной и особенно горизонтальной коммуникации (повседневное виртуальное общение и периодические конференции между работниками одного уровня в разных страновых подразделениях корпорации);

- отработки систем оценки персонала, в которых упор делался на фиксацию объективных показателей деятельности работника любого уровня, а не на его отношения с вышестоящим начальством;

- внедрения новых систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии)⁸,

⁸ Общий объем доли переменного вознаграждения (премий) на обследованных нами предприятиях для основных категорий работников не превышает 20–30% общего объема годового вознаграждения, при этом наиболее часто «13-я зарплата» дается по результатам *технических* параметров деятельности

Таблица 3

Виды инновационных производственных практик, реализованных на обследованных компаниях в 2008–2012 гг.

Степень новизны решения	Виды изменений				
	Повышение качества работ, выполняемых сотрудниками фирмы	Повышение объема работ, выполняемых сотрудниками	Перемещение работников фирмы между объектами и подразделениями	Улучшение существующих и создание новых каналов внутрифирменных коммуникаций	Изменение системы рабочих мест (создание новых и ликвидация старых рабочих мест)
Известно для российского подразделения	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Lt, RW	Rd, Kn, RX, MP, LT	Mp
Известно для корпорации	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Kn, RW		Rd, Kn, PS, RX,
Известно в отрасли			Lt	Kn, RW	Kn, RW
Новая комбинация известных решений		Kn			
Принципиально новое решение			Lt	Kn	

Примечание. Kn – Knauf, Lt – Lactalis, Mp – Mapei, Ps – PepsoCo, Rw – ROCKWOOL, Rd – Rhodia Acetow, Rx – REXAM.

а на стабильность базового вознаграждения⁹.

Результатом этих усилий на большинстве обследованных нами фирм стала действительно специфическая организационная культура, которую можно охарактеризовать следующими словами:

- мастерство;
- доверительность;
- требовательность;
- ответственность;
- порядочность;
- доброжелательность.

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

Мастерство всегда уникально и покрыто тайной. Сумрачные творцы в порыве потного вдохновения ваяют шедевры, которые они сами не могут вновь воспроизвести. Мастерство же всегда открыто и при желании воспроизводимо – «вот инструмент, вот прием, делай как я – все получится». Не на достижение уровня уникального мастерства, а на достижение высокой степени мастерства и нацелены программы подготовки работников всех уровней в «западных» российских производствах.

Отсутствие тайн от других работников приводит к иному уровню доверительных отношений в рабочих коллективах. Это не означает доверчивость – в необходимых местах на фирмах устанавливаются видеокамеры слежения, применяются должные меры, направленные на защиту коммерческих и технологических секретов. Тем не менее доверительность в отношениях с работниками всех уровней сохраняется, причем уровень доверительности задается сверху, от высшего менеджмента и собственников фирмы.

завода в целом (работа без аварий и случаев производственного травматизма в течение года).

⁹ Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали заработную плату».

Доверительность не исключает, а подкрепляет требовательность, причем не только «сверху вниз», в отношениях между начальниками и подчиненными, но и по горизонтали (в отношении между коллегами) и «снизу вверх» (в отношении к начальству). Поддержанию данного отношения способствуют и системы оценки, опирающиеся прежде всего на объективные показатели деятельности работника, подразделения, завода и фирмы в целом.

При этом требовательность не превращается в придиризм и самодурство, которые согласно бессмертному приказу Наркома обороны СССР № 0391 от 4 октября 1941 г. «являются проявлением собственной растерянности командиров». Здесь стоит отметить, что на западных производствах в России стараются максимально поддерживать баланс полномочий и ответственности, причем на всех уровнях управленческой иерархии, и прежде всего на уровне высшего руководства «странового» подразделения западные производства в России. Здесь пользуются, как правило, большими правами, чем производственные подразделения российских корпораций, и в отношении ассортиментной матрицы, и в отношении планируемых темпов продаж, и в области ценообразования. Иногда степень делегирования полномочий руководителям российских подразделений, особенно в западных корпорациях, находящихся не в акционерной, а в семейной собственности, превосходит воображение.

На одну-две ступеньки ниже уровня топ-менеджеров также стараются максимально делегировать полномочия следующему уровню по цепочке команд. Так, мы заинтересовались, кто конкретно распоряжается бюджетом «малых инновационных проектов» (модификаций продуктов и процессов внутри существующих брендов) и увидели разнообразие решений, которые зависят от определения «ключевого фактора успеха» модифицированного продукта. Так, если в компании ключевым фактором успеха считается «улавливание» специфических запросов

потребителей, бюджет развития оказывается в распоряжении маркетологов. Соответственно в ходе работы над проектом маркетологи «компенсируют» техническим службам и основному производству затраты на освоение новой продукции (разработку спецификаций и технологических карт новых процессов, остановку производственных линий на период запуска пробных партий продукта и т.п.). Маркетинговые службы соответственно и отвечают за сроки выполнения и общие результаты проекта. Если же ключевым фактором успеха признается создание новой формулы продукта, то распоряжение бюджетом развития передается технологам, которые «компенсируют» необходимые затраты маркетологам и производственникам. Наконец, если ключевым фактором успеха признается «центровка» производственных процессов внутри устоявшего ассортимента, то бюджет развития передается в распоряжение руководителя производства.

Наличие четких и в большинстве случаев достаточных полномочий на всех должностных уровнях имеет интересные «побочные» эффекты – порядочность и доброжелательность, прежде всего в отношении собственных подчиненных: не надо изворачиваться и раздражаться, прикрывая собственное бессилие и пытаться свалить неудачи на «нерадивых работников». Кроме того, доброжелательности в отношениях, как ни странно, способствует и некоторый здоровый цинизм. Как объяснил нам руководитель одного из заводов, англичанин, возглавляющий российское производство американской фирмы, «надо всегда помнить, что деньги – все-таки самое главное, что работники ожидают от компании. При этом необходимо помогать им развивать иные потребности, кроме материальных, – потребности в уважении коллег, в самореализации и творчестве».

В этих условиях инновационные практики в области управления персоналом, внедренные на обследованных нами компаниях в 2008–2012 гг., имели в основном характер «доводки системы» в соответствии с меня-

ющейся социально-экономической обстановкой в России, ростом масштабов производства и зрелости бизнеса российского подразделения. *Повышение качества и расширение круга работ* на всех обследованных предприятиях были напрямую связаны с процессами «непрерывного совершенствования» (continuous improvement) производства. Инновациями здесь стали:

- формирование четко формализованных программ интенсивных тренингов, инструктажей и т.п. в рамках «ввода в должность» для всех новых работников, и особенно рабочих специальностей;
- разнообразные попытки вовлечь всех работников предприятия в инновационную деятельность. Это предполагало 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 были встречены 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 обратились к постановлению 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)¹⁰ и сформировали четкую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом всеми воспринятую¹¹.

¹⁰ Инициатором данной работы был немецкий директор завода.

¹¹ К сожалению, вскоре пришло понимание того, что что-то улучшить в налаженных процессах производства очень непросто, число поданных ра-

Изменение системы рабочих мест было связано прежде всего с развитием производства – запуском новых производственных участков, цехов, заводов. Однако активные работы по автоматизации производства, особенно в процессах основного производства и логистики, привели к ликвидации определенного числа малопроизводительных рабочих мест с тяжелыми условиями труда. Следует отметить, что персонал всех обследованных заводов, несмотря на значительные объемы выпуска, был малочисленным, особенно в основном производстве. Численность персонала на новых крупных производственных объектах благодаря высокому уровню автоматизации процессов, невелика – 200–300 человек является практически нормой. Тем не менее в последние годы, в частности, на фирме ROCKWOOL, получила распространение забытая с советских времен практика перехода работников с существующего производства на новые, запускаемые заводы. Так, при запуске завода в г. Алабуга на работу на нем перешла группа работников из 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 на постоянной работе и после его запуска¹².

Расширение круга работ и перемещение работников между подразделениями получает в последнее время в российских подразделениях международных компаний еще одно измерение. Это было продемонстрировано нам в французской группе Lactalis (напомним: крупнейшем в мире производителе молочных продуктов с глобальными продажами в 15 млрд евро, представленной на российском рынке в основном брендом President, а с 2011 г. – и брендами приобретенной Lactalis

ционализаторских предложений оказалось меньше ожидавшегося руководством завода.

¹² Это была стандартная практика 1960–1970-х гг., особенно в отношении заводов, строившихся в Средней Азии.

компании Parmalat). Там директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а одна из российских менеджеров заняла должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации. Подобные примеры международной «экспансии» россиян на управленческие должности пока уникальны, но переход в штаб-квартиру либо в иные страновые подразделения специалистов финансового блока или блока IT из российского подразделения является в ряде обследованных компаний уже стандартной практикой.

Еще одно важное направление нововведений – расширение «репертуара» форм внутрикорпоративных коммуникаций. Здесь имеются в виду все формы коммуникаций – и персональные, и деперсонализированные. Стоит отметить в этой связи ряд интересных нововведений, внедренных 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. В этом – признание не только роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации, но и профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия (несмотря на активный внутренний и внешний PR общекорпоративных планов стратегического развития, детали данных программ остаются строго секретными).

Еще одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является выпуск многими компаниями общекорпоративных или региональных бюллетеней на русском языке. Здесь подлинно уникальной можно считать серию ежеквартальных бюллетеней «Вести КНАУФ». Этот бюллетень начал регулярно выходить с 2008 г. в качестве журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати, с заявленным тиражом в 3 тыс. экземпляров. Уникальность проекта заключается прежде всего в том, что данное издание готовится специально для подразделения «КНА-

УФ СНГ» и в корпорации (головной) иного подобного издания нет. Кроме того, в данном издании регулярно освещаются не только вопросы текущей работы подразделения «КНАУФ СНГ» (производство, продвижение продукции, обучение, социальная ответственность, корпоративные мероприятия, важные события в личной жизни работников), но и ключевые вопросы, связанные с изменениями в руководстве компании (объяснение и обоснование преобразования системы управления группы «КНАУФ СНГ» (Вести КНАУФ, 2011, 2012). В нем имеется раздел «Взгляд за кулисы» (Вести КНАУФ, 2009), где всем российским работникам компании был представлен персональный состав и распределение обязанностей высшего руководства международной группы «КНАУФ». Напомним, что речь идет о семейной фирме, организованной в форме командитного товарищества (KG – немецкая аббревиатура), фирме, которая по статусу не обязана раскрывать никакой внутренней информации. Именно поэтому мы отнесли данное нововведение, как и практику назначения россиян на высокие зарубежные управленческие должности в Lactalis, к принципиально новым решениям в сфере управления персоналом.

Для полноты картины следует добавить и регулярно развивающиеся на российских заводах западных корпораций 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 «рост температуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

различными инновационными практиками. И анализ теоретически возможных каузальных связей, и рассуждения респондентов, особенно руководителей российских представительств, указывали на неразрывную связь двух групп практик – связанных с «постоянным совершенствованием» и с комплексной модернизацией приобретаемых производственных объектов либо со строительством новых. Связующим звеном между данными группами практик служили улучшения в системах внутрифирменных коммуникаций (см. рисунок).

Логика событий здесь была следующей.

1. Успехи в повышении эффективности работы первых российских производственных объектов международных корпораций (достигнутые путем выхода на оптимальные режимы работы существующего оборудования, установки отдельных новых станков, агрегатов и средств КИП, повышения качества и объемов работ, а также путем достижения требуемых стандартов качества продуктов, переносимых в Россию¹³) вели к обоснованию запуска новых участков и производств.

2. Повторение успехов в производстве и успешный выпуск на рынок новых товаров позволяли ставить вопрос о расширении производственных мощностей – покупке существующих производственных площадок (под комплексную модернизацию) либо о строительстве новых заводов.

3. Системы внутрикорпоративной коммуникации, прежде всего личная вовлеченность высшего руководства корпорации в происходящее в России (Perreg, 2012), и наоборот, привлечение менеджеров российских подразделений к обоснованию необходимости дальнейших инвестиций в «звезды» общекор-

ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРАКТИКАМИ

В качестве задачи нашего исследования мы выбрали поиск взаимосвязей между

¹³ Последнее оказалось наиболее сложным делом. По признанию руководителя производства одной из обследованных фирм, «мы прошли аудит нашей продукции ведущим потребителем только с третьего раза, материнская компания уже собирались закрывать наш завод».



поративного портфеля бизнесов¹⁴ приводили к расширению объемов выделяемых инвестиционных ресурсов и соответственно расширению и ускорению инновационного цикла.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашем исследовании наиболее явно прослеживались две роли, которые играли «процессинговые» производства:

- развитие и продвижение глобальных брендов на национальные рынки;
- ускорение создания и распространения знаний в российских подразделениях и в корпорации в целом, включая ограниченный, но растущий переток «лучших практик» из России, а также реализация уникальных решений в области производства, маркетинга и управления персоналом.

¹⁴ При этом от руководителей российских предприятий зарубежных корпораций нам доводилось слышать обоснование инвестиционных решений и в обратной логике: «Постановка в регионе нового завода резко увеличивает региональные продажи».

При этом содержание этих ролей постепенно меняются. Это связано с тем, что «запасы» глобальных брендов в портфеле крупных корпораций практически исчерпаны – все основные бренды уже выведены на российский рынок, и они постепенно теряют эффект новизны и соответственно «премиальность» в глазах российских потребителей. В этих условиях корпорациям приходится все более активно приспосабливать продукты под международными брендами под местные спецификации и условия (вспомним про новый продукт ROCKWOOL, который должен «помещаться в легковой машине») либо активно развивать российские бренды. В обоих случаях роль российского подразделения меняется. Из пассивного «реципиента» технологических решений они постепенно превращаются в «заказчика» для общекорпоративных служб R&D (компания Marei), затем – в «младшего партнера», активно участвующего в «доводке» технологических решений и рационализации производственных процессов (компании Solvay Acetow, KNAUF и Lactalis), и наконец – в полноправного партнера штаб-квартиры и иных подразделений корпорации, который активно предлагает и внедряет оригинальные технологические решения и новые продукты (российское подразделение PepsiCo – как до,

так и особенно после поглощения компании «Вимм-Билль-Данн»¹⁵.

Данная логика развития российских подразделений вполне соответствует современным воззрениям на международные корпорации, подчеркивающих значение «обратных инноваций» (reverse innovations) (Govindarajan, Trimble, 2012). Она также является ключевой в поиске и отборе наиболее эффективных форм организации инновационной деятельности. Как только российское подразделение международной корпорации приближается к стадии реализации «инновационных проектов полного цикла» (от идеи до практической реализации) собственными силами¹⁶, ситуация становится мучительно похожей на лучшую советскую практику: здесь присутствуют и поддержка рационализаторского движения, и соревнование между сменами, заводами, странами, и переход персонала на новые производственные площадки. Иллюзию поддерживают два обстоятельства. Во-первых, большая часть российских подразделений международных корпораций (прежде всего открытых акционерных обществ) работает в рамках детализированных общекорпоративных четырех- или пятилетних планов, где «прописаны» все основные параметры деятельности и инвестиции¹⁷. Во-вторых, инвестиционный контур российских подразделений не является замкнутым – в абсолютном большинстве обследованных фирм

были осуществлены инвестиционные проекты, значительно превосходящие по объему необходимого финансирования объемы прибыли, генерируемые российским подразделением и, тем более, отдельным заводом.

По нашему мнению, здесь имеет место принципиальный изоморфизм необходимых условий функционирования крупного процессного производства:

- наличие четкой перспективы, позволяющей осуществлять проекты запуска новых производственных объектов;
- значительные резервы эффективности, которые обнаруживаются лишь в процессе длительной эксплуатации объектов «процессного» производства¹⁸;
- наконец принципиальное различие между финансовыми циклами производства и реализации, требующее покрытия «кассовых разрывов второго рода».

Следует также подчеркнуть, что в принятии инновационной практики в любой функциональной области большое значение для ее инициаторов имеет фактор субъективной новизны. К примеру, западные менеджеры с большим интересом дают поручения разыскать «старые» советские положения о премировании персонала и внедрить их, если видят разумность и комплексность подобных «винтажных» решений. Одновременно российские руководители западных производств пытаются перенести буквально все методики управления качеством в деятельность российских заводов, не обращая внимания на растущую усталость персонала и снижающуюся маржинальную отдачу от применения новых методов выполнения стандартизированных работ.

¹⁵ ROCKWOOL и REXAM находятся где-то посередине между положением «младшего» и «равноправного» партнера.

¹⁶ Это не означает, что российское подразделение действительно само выполняет все работы. Главным является соблюдение ведущей роли руководства и технических служб российского подразделения в разработке новой технологической схемы и выборе поставщика оборудования.

¹⁷ В корпорациях, находящихся в семейной собственности, подобные планы менее детализированы, значительные ресурсы резервируются для использования неожиданно открывающихся возможностей.

¹⁸ Как говорил нам директор одного из заводов, «делом чести было превысить заложенные проектировщиками показатели производительности новой линии процентов на сорок. Мы не нарушали технологические режимы, не убивали оборудование и не устраивали штурмовщины. Все намного проще – ну что проектировщики могут знать об эксплуатации?».

Опираясь на наши наблюдения, мы можем сделать ряд прогнозов.

1. С ростом зрелости российских рынков и расширением практики приобретения российских предприятий вместе с набором достаточно успешных локальных брендов интенсивность инновационных практик российских подразделений западных корпораций в области маркетинга будет нарастать.

2. Нововведения в области маркетинга будут способствовать реализации новых масштабных проектов в сфере производства.

3. Что касается инноваций в сфере управления персоналом, то мы не ожидаем серьезной интенсификации деятельности в данной области на уровне отдельных предприятий: базовые формы управления персоналом, гарантирующие соблюдение требуемых норм поддержания минимального уровня мотивации, уже найдены и доказали свою эффективность. Внедрение принципиально новых систем стимулирования инновационной деятельности, нацеленной на разделение эффектов от «инноваций полного цикла» между компанией и управленцами высшего и среднего звена, наталкивается на ригидность общекорпоративных систем стимулирования инноваций. Несмотря на высокую удельную долю инвестиций, направляемых в Россию, абсолютный объем российских продаж и соответственно численность персонала российских подразделений не столь велики, чтобы оправдать немедленный пересмотр соответствующих общекорпоративных систем.

Тем не менее продолжение инновационных практик в российских подразделениях зарубежных компаний (даже при предполагаемых уровнях интенсивности) даст ряд позитивных эффектов соответствующим российским отраслям. Среди наиболее значимых можно выделить три типа эффектов:

1) общее повышение уровня технологий производства и маркетинга у российских компаний-конкурентов, который достигается путем активного воспроизводства инновационных решений, доказавших свою эффектив-

ность в российских подразделениях западных корпораций;

2) возникновение новой системы стимулов активизировать инновационную деятельность в фирмах у собственников российских компаний. Логика здесь крайне проста: перспектива «запустить цивилизованное производство, раскрутить пару сильных брендов, а затем продать с премией западной корпорации» является мощным стимулом для реинвестирования прибыли в инновационные проекты;

3) большинство наших респондентов указывали на то, что, несмотря на внедренные ими активные программы обучения и развития персонала, проблема нехватки квалифицированных кадров для российского «производства мирового уровня» стоит крайне остро, причем во всех квалификационных группах (инженеры, техники, рабочие). До настоящего времени сотрудничество российских подразделений зарубежных корпораций с местными учебными заведениями происходит на индивидуальной основе. Есть надежда на то, что западные подразделения международных корпораций смогут скоординировать свои усилия в данной области и создать необходимый пул ресурсов (подготовка учебных материалов, повышение квалификации преподавателей, спонсорская поддержка образовательных учреждений) для качественного прорыва на данном направлении¹⁹.

Следует указать на ограничения нашего исследования по типу обследованных производств. Велика вероятность того, что иные типы производств (сборочные и добывающие) могут иметь как иную конфигурацию инновационных практик в отдельных функциональных сферах, так и существенные различия в структуре задач, которые решают корпорации с помощью производства в России. Это требует расширения исследования (либо с использованием разработанных нами метрик наблюдения инновационных практик,

¹⁹ На это должны быть направлены усилия российских торговых палат в зарубежных странах.

либо с применением сопоставимых типов инструментов) и включения данных и о таких типах производств. Получение общей картины инновационных процессов в российских подразделениях международных корпораций будет иметь существенное значение для понимания текущих проблем и перспектив развития данного крупного сегмента российской экономики.

Литература

- Взгляд за кулисы // Вести КНАУФ. 2009. № 1.
- Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А., Кузнецова И.А., Мартынова С.В., Ратай Т.В., Росовская Л.А., Фридлянова С.Ю. Индикаторы инновационной деятельности: 2011: Стат. сб. / Под общ. ред.: Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьмина, К.Э. Лайкам, А.В. Наумова, А.К. Пономарева, З.А. Рыжиковой. М.: НИУ ВШЭ, 2011.
- 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.
- Российская экономическая школа, PricewaterhouseCoopers в России и Центр технологий и инноваций PwC Инновационная активность крупного бизнеса в России: Механизмы, барьеры, перспективы // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8. Вып. 4. .
- Структура группы КНАУФ СНГ. Центральное управление // Вести КНАУФ. 2011. № 2.
- Трансформация группы КНАУФ СНГ // Вести КНАУФ. 2012. № 2.
- Aharoni Y. The Foreign Investment Decision Process. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration. Division of Research, 1966.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation // Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. Iss. 11.
- Anghel G. Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Birkinshaw J., Hood N. Unleash Innovation In Foreign Subsidiaries // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79 (3).
- Cantwell J. Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford (UK), Cambridge (USA): Blackwell, 1989.
- Ciabuschi F., Martin O., Forsgren M. Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance? // International Business Review. 2012. Vol. 21. Iss. 2.
- Duning J. American Investment in British Manufacturing Industry. L.: George Allen & Unwin, 1958.
- Fagerberg J. Innovation: A Guide to the Literature. Mimeo. Oslo: University of Oslo, 2003.
- 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. Iss. 1.
- Forsgren M. Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy/ Mats Forsgren. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- Forsgren M., Holm U. MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty // Scandinavian Journal of Management. 2010. Vol. 26. Iss. 4.
- Ghoshal S., Bartlett C. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network // The Academy of Management Review. 1990. Vol. 15. № 4.
- Golikova V., Karhunen P., Kosonen R. Subsidiary Evolution in a Transition Economy: Kemira Grow – How in the Russian Fertilizer Market // Journal for East European Management Studies. 2011. Vol. 16. Iss. 1.
- Gondo M., Amis J. Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse // Academy Management Review. 2013. Vol. 38. Iss. 2.
- 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. Iss. 1.
- Holm U., Holmström Ch., Sharma D.* Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage // *Management International Review*. 2005. Vol. 45. Iss. 2.
- 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. Iss. 4.
- Hymer S.* The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Ph.D. dissertation. Massachusetts Institute of Technology, 1960 (published by MIT Press, 1976).
- Institute of Industrial Engineers. Process Industries Division. Retrieved, 2013. February 25.
- Johanson M., Johanson J.* Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market // *Management International Review*. 2006. Vol. 46. Iss. 2.
- 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*. 2011. Vol. 47. Iss. 3.
- Kuznetsov B., Dolgopyatova T., Golikova V., Gonchar K., Yakovlev A., Yasin Ye.* Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. 2011. Vol. 27. Iss. 4.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. L.: FT Prentice Hall, 1998.
- Mudambi R., Mudambi S. M., Navarra P.* Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork // *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24. Iss. 5.
- Mudambi R., Navarra P.* Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35. Iss. 5.
- Penrose E. T.* *The Theory of the Growth of the Firm*. N.Y.: John Wiley, 1959.
- Pepper J.* *Russian Tide*. Cincinnati: Procter & Gamble, 2012.
- Prazdnichnykh A., Liuhto K.* The Russian Enterprise Directors' Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results // *Journal for East European Management Studies*. 2010. Vol. 15. Iss. 4.
- Rugman A. M., Verbeke A.* Subsidiaries' Specific Advantages in Multinational Enterprises // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. Iss. 3.
- Vernon R.* International Investment and International Trade in the Product Cycle // *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. Iss. 2 (May).
- Wale K., Leibowitz G., Dvorak B., Yang S.* Three Snapshots of Chinese Innovation // *McKinsey Quarterly*, February 2012. Retrieved February 25.
- Wilson I., Mukhina M.* Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives // *Marketing Intelligence and Planning*. 2012. Vol. 30. Iss. 1.
- 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. № 2–4.

Рукопись поступила в редакцию 19.04.2013 г.