

# Опыт российских производственных подразделений западных корпораций:

## условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин\*

И.Б. ГУРКОВ, доктор экономических наук, НИУ Высшая школа экономики, Москва. E-mail: gurkov@hse.ru

На основе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, рассмотрены особенности организации данных предприятий, позволяющие им вести инновационную деятельность, значительная часть которой представляла рутину, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

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

### Постановка задачи

Чтобы проанализировать сложившиеся в российской промышленности практики в области управления инновациями, мы опросили в 2010–2011 гг. более 300 директоров российских промышленных предприятий. Полученные результаты можно кратко свести к следующему.

На уровне общей риторики директора с готовностью признавали, что инновации способны решить практически все проблемы предприятия (поднять рентабельность, укрепить репутацию в глазах потребителей, поставщиков и акционеров, сплотить коллектив большим интересным делом)<sup>1</sup>. Но регулярные инновации в продуктах и процессах вводили

\* В статье использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта № 11-01-0022, реализованного в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2012–2013 гг. Автор благодарит В. Коссова, Е. Моргунова, М. Шерешеву, А. Гольдберга и З. Саидова за участие в проведении интервью, а также опрошенных руководителей и менеджеров – за интереснейшие встречи, за согласие использовать данные об их компаниях и ценные комментарии и замечания, сделанные в процессе подготовки статьи.

<sup>1</sup> Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. Мотивация руководителей средних российских предприятий к инновациям // ЭКО. – 2011. – № 2. – С. 84–96.

всего от 15 до 25% обследованных компаний, и даже у них эта деятельность была обособлена, в том числе организационно, от основных процессов. Широко использовались субконтракторы – более чем в половине случаев получение доступа к новым технологиям, покупка и запуск нового оборудования и разработка новых продуктов выполнялись усилиями независимых компаний.

При анализе статистических закономерностей выяснилось, что регулярные инновации велись только при быстрых изменениях базовых технологий производства и появлении на рынке новых продуктов, да еще если при этом руководство фирмы видело позитивные тенденции развития рынков<sup>2</sup>.

Получив подобные результаты, мы задалась вопросом: есть ли в российской промышленности сколько-нибудь значительные сегменты, в которых большинство фирм ведет регулярные инновации, и при этом работы по освоению новых продуктов и процессов органично встроены в процесс «рутинного менеджмента»?<sup>3</sup> И подобные фирмы нашлись, как только мы начали в середине 2012 г. обследование российских производственных подразделений зарубежных промышленных концернов<sup>4</sup>.

Мы старались отобрать «зрелые», то есть запущенные не менее пяти лет назад производственные подразделения, и сконцентрировались на «процессионных» производствах (в отличие от сборочных или горнодобывающих). Программа обследования включала встречи с генеральным директором или директором

<sup>2</sup> См.: Gurkov, I. Why some Russian industrial companies innovate regularly: determinants of firms' decisions to innovate and associated routines // Journal for East European Management Studies, to appear in No.1. – 2013. URL: <http://ssrn.com/abstract-2039053> или <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2039053>

<sup>3</sup> Частные российские компании – производители медицинского оборудования, регулярно ведущие своими силами инновационные проекты полного цикла, занимали небольшую долю в самой по себе крохотной части российского народного хозяйства (см.: Гурков И.Б., Гольдберг А.С., Шибанова О.А. Инновационный процесс в российской медико-фармацевтической отрасли – в поисках ростков «новой экономики» // ЭКО. – 2010. – № 3. – С. 76–93.

<sup>4</sup> В качестве промышленных концернов («зарубежные корпорации») мы выделяем корпорации, выполняющие полный комплекс работ по управлению активами – стратегическое планирование, балансировку общекорпоративного фонда производственных мощностей, распределение инвестиций, технологическое развитие, ввод в эксплуатацию новых производственных объектов.

по производству, с главными технологами, руководителями маркетингового блока, менеджерами по качеству, другими функциональными специалистами, ответственными за продуктовые или процессные инновации. Встречи обычно предварялись осмотром основных производственных линий, заводской лаборатории и т.д. Проводился также сбор корпоративных отчетов и иной документации. В ряде случаев фирмой готовились отчеты, содержавшие информацию об основных инновационных проектах, реализованных за последние 2–3 года и планируемых к реализации в 2013–2015 гг.

Руководители большинства обследованных нами компаний видели позитивные тенденции развития своих рынков или отраслей, понимали необходимость и возможность постоянного совершенствования базовых технологий производства (в том числе более экологичных «зеленых» технологий) и регулярного расширения ассортимента выпускаемой продукции. Наконец, при разной степени локализации инновационного процесса (в химическом и фармацевтическом бизнесе все сводилось к получению из зарубежной штаб-квартиры готовых формул продукта и детальных технологических карт его производства, а в пищевой отрасли мы наблюдали самостоятельную разработку принципиально новых для корпорации продуктов и необходимых для их производства технологий) во всех обследованных компаниях инновационная деятельность представляла из себя *рутиную* – неотъемлемую часть повседневного ведения бизнеса.

О логике бизнеса, построении систем инновационного менеджмента, бесспорных достижениях и нерешенных проблемах российских производственных подразделений зарубежных корпораций и пойдет далее речь.

### Условия формирования инновационных рутин

Направленность, размах и принципы организации инновационной деятельности фирмы задаются общими рамками реализуемой стратегии. Стратегия же является способом достижения общих целей фирмы и решения соответствующих данным целям задач. **Цели деятельности российских производств зарубежных корпораций подчинены общей логике посткризисного развития глобальных корпораций – это осуществление прибыльного роста.** На коротком временном горизонте это требует поддержания рентабельности продаж при увеличении объемов сбыта, на долгосрочном – реализации новых проектов с отдачей, превышающей стоимость капитала.

Поддержание рентабельности продаж при увеличении объемов сбыта означает поддержание, а лучше – хотя бы временное увеличение маржинального дохода. Это относительно легко достигается на олигопольных рынках, но на конкурентных рынках возможно лишь двумя способами. Первый – прогрессирующее *снижение* удельных издержек с ростом продаж, возможное за счет либо накопления опыта выпуска данной продукции, либо регулярного ввода в эксплуатацию временно избыточных производственных мощностей (оптимальный уровень загрузки мощностей). Второй способ – *повышение маржи*, возможное при продвижении фирмы в верхние (премиальные) сегменты рынка, где выше свобода ценообразования.

Таким образом, перед российскими подразделениями зарубежных корпораций обычно ставится двоякая задача – во-первых, достижение и поддержание такой общей доли рынка, при которой начинают проявляться олигополистические эффекты, и, во-вторых, присутствие либо доминирование на премиальных сегментах рынка.

На многих рынках эта задача решена. Так, на рынках пива, соков, а также табачных изделий на три ведущие зарубежные корпорации приходится более 65% реализуемой в России продукции, а в премиальном сегменте – более 80% продаж.

Рынок плавленых сыров поделен между французской Lactalis, финской Valio и немецкой фирмой Hochland. Немецкая фирма Knauf контролирует более 50% производства гипса и гипсокартона. Все производство алюминиевых банок в России приходится на две фирмы – британскую REXAM и польскую Can-Pack. При этом REXAM единственная в России помимо банок производит и крышки к ним. Компания Rhodia, входящая в состав французской группы Solvay, – единственный в России и СНГ производитель ацетатного жгута для сигаретных фильтров, и на нее приходится (с учетом импорта) около половины российского потребления данной продукции.

При этом, как мы предсказывали еще в начале 2009 г.<sup>5</sup>, после экономической рецессии 2008–2009 гг. зарубежные

<sup>5</sup> Гурков И.Б. Кризис стратегии и стратегия кризиса. Поведение российских компаний накануне и в ходе экономической рецессии // ЭКО. – 2009. – № 5. – С. 3–34.

компаниям смогли еще больше укрепить свои позиции на ряде рынков путем расширения производства на принадлежащих им заводах и активной покупки как ведущих российских компаний («Вимм-Билль-Данн», «Балтимор»), так и провинциальных заводов. В целом концентрация производства в последние годы резко усилилась во многих отраслях. Например, в пищевой отрасли с 2005 г. по 2011 г. произошло уменьшение числа производителей мясных продуктов с 500 до 403, молочных – с 938 до 502, безалкогольных напитков – со 127 до 92, независимых пивных компаний – со 126 до 74<sup>6</sup>.

Когда занять большую долю рынка не получается, ставится задача доминирования на премиальных сегментах. Так, российское подразделение итальянской компании LaFortezza S.p.A. обеспечивает премиальным торговым оборудованием розничные сети, оперирующие в России и в странах СНГ. Российское подразделение другой итальянской корпорации, Marei, занимает устойчивые позиции в верхнем ценовом сегменте специализированных стройматериалов.

Присутствие и, особенно, доминирование на премиальных сегментах задает максимально жесткие требования к уровню компетенций фирмы, а захват и прибыльное удержание среднего ценового сегмента – такие же требования к уровню удельных издержек, ведь компетенции (знания, умения и связи компании) задают верхний предел достижимого качества, а удельные издержки – нижний возможный уровень назначаемых цен. **В результате перед российскими производствами зарубежных компаний ставится, на первый взгляд, нереальная задача – добиться роста компетенций при сдерживании либо снижении удельных издержек. Эта задача и определяет смысл инновационной деятельности производственных подразделений глобальных корпораций во всех странах, в том числе и в России.** Однако в нашей стране решить данную задачу помогает ряд позитивных «страновых» факторов. Во-первых, это сохраняющееся преимущество глобальных корпораций над локальными фирмами «процессинговых отраслей» в уровне базовых компетенций, и, во-вторых, удачное сочетание глобальных приемов и советских традиций в снижении удельных издержек.

<sup>6</sup> См.: Emerging Markets Insight. Food and Beverage Sector Russia. February 2012.

## Способы поддержания и развития компетенций

Среди преимуществ зарубежных «процессинговых» производств в России в области компетенций прежде всего выделим *наличие детальных технологических регламентов и рецептур, а также подробнейшие инструкции, охватывающие все стороны жизни предприятия.* Этой же цели способствуют *жесточайшие стандарты поддержания качества и безопасности производства.*

Так, при посещении Домодедовского завода напитков компании PepsiCo нас поразили сотни пронумерованных мышеловок, расставленных через 10–20 м по всему заводу, включая цехи, столовую, коридоры, лабораторию и офисы. На вопрос: «Неужели у вас столько мышей?» – мы получили неожиданный ответ: «Ни одной не видели за последние три года, но, по инструкции, если в производстве используется сахар, мышеловки должны быть расставлены по всему заводу через каждые 40–60 футов».

В области безопасности производства (в отношении как производственного травматизма, так и соблюдения экологических стандартов) ставится задача, во-первых, привить соответствующие нормы индивидуального поведения и, во-вторых, внедрить в коллективные нормы поведения практику взаимного контроля работников, особенно при выполнении рискованных операций (здесь применяются понятия «безопасность, основанная на поведении» (behavior-based safety) и «бдительность» (vigilance). В большинстве обследованных нами компаний существует внутреннее соревнование промышленных площадок по продолжительности работы (в днях или отработанных человеко-часах) без производственного травматизма. Так, на российском заводе Rhodia (ООО «СЕРТОВ») данный период равен 12 годам, или 5 млн человеко-часов работы.

При этом затраты на контроль и стимулирование поддержания качества<sup>7</sup> воспринимаются как неотъемлемые производственные затраты. Особое значение в поддержании качества имеет периодически проводящийся на многих заводах

<sup>7</sup> На многих заводах отсутствие фактов производственного травматизма и серьезного брака в течение года является главным условием получения 13-й зарплаты (премии в размере месячного оклада) всеми членами коллектива. Так прививается коллективная ответственность за действия коллег.

комплексный аудит производственных процессов со стороны крупнейших потребителей (например, пивных компаний – на заводах REXAM, табачных – на заводах Rhodia). Подобный аудит является тщательным, зачастую крайне придирчивым, призванным устранить факторы, которые могут привести к нарушению стандартов качества в будущем. О важности данного способа контроля качества свидетельствует такой штрих – сведения о получении особо высокой оценки отдельного завода распространяются по всей компании, в том числе в печатных бюллетенях.

Следующим элементом, способствующим превосходству российских заводов под контролем глобальных корпораций над их «локальными» конкурентами, выступают *общекорпоративные системы накопления «лучших практик»* (удачных производственных решений). Все сколько-нибудь новые решения в обязательном порядке тщательно фиксируются, оперативно обрабатываются в корпоративном центре или региональной штаб-квартире и затем распространяются в форме, облегчающей их тиражирование.

Еще одно преимущество: крупнейшие глобальные корпорации, начиная свое производство в России, *создают условия для переноса сюда производств своих традиционных поставщиков*.

Так, компания Rhodia запустила в России производство ацетатного жгута для сигаретных фильтров в 1997 г., вскоре после того как здесь начали работу клиенты – крупнейшие западные табачные корпорации. А LaFortezza начала производство торгового оборудования в России, следуя за развитием своих европейских клиентов – Metro, Auchan, Leroy Merlin. В результате формируются своеобразные «анклавы» из бизнес-цепочек, каждый участник которых находится в зарубежной собственности.

Однако самый важный элемент, делающий возможной реализацию всех потенциальных преимуществ, – это *компетенции по подбору производственного персонала, прежде всего на управленческие и инженерные позиции*. Надо признать, что мы испытали удивление – как зарубежным корпорациям удается разыскать и удерживать на своих заводах столько знающих,

умелых и, самое главное, симпатичных людей, искренне увлеченных порученным делом (иностранцы среди них составляли буквально единицы). Ответы были получены от двух руководителей производств.

Россиянин (итальянская фирма) сформулировал это следующим образом: «Наш бизнес, как ни пафосно это звучит, построен на порядочности – мы не даем и не берем взятки, не терпим ни малейшего воровства, не признаем вранья, да и просто непорядочности в отношениях между людьми. И здесь собрались люди, которых это устраивает, и только такие люди устраивают фирму. На практике это означает, что мы отбираем одного работника из пяти претендентов и не боимся брать людей без производственного опыта, которых можно и обучить, и воспитать».

Англичанин (американская фирма) выразил это несколько иначе: «Я привез в Россию те принципы, по которым привык работать в других странах. Во-первых, надо ценить, доверять и уважать каждого работника. Во-вторых, надо поощрять амбиции работников. В-третьих, надо всегда помнить, что деньги – все-таки самое главное, чего работники ожидают от компании. И, в-четвертых, надо помогать им развивать иные потребности, кроме материальных – потребности в уважении коллег, в самореализации и творчестве».

Если отвлечься от патетики, создавать и поддерживать во многом уникальные коллективы в российских производственных подразделениях западных корпораций удалось благодаря четырем основным факторам.

- Западные компании, пришедшие в Россию в середине 1990-х гг., смогли привлекать производственный персонал из научно-исследовательских центров и «оборонки». Мы встречали бывших авиационных инженеров в лабораториях пищевых производств и бывших атомщиков – в химическом производстве.
- И менеджерам, и специалистам, и рабочим предоставляются *широчайшие возможности для постоянного повышения квалификации*. Для высшего менеджмента российских представительств это программы в лучших западных бизнес-школах, для специалистов – специальные курсы и возможность постоянного общения с коллегами из других стран, для рабочих – развернутые системы профессионального

обучения. При этом российские менеджеры и специалисты особенно ценят заботу компании даже не о собственном обучении, а о повышении квалификации своих подчиненных.

- Как уже говорилось, западные корпорации не только не боятся брать молодежь, зачастую без производственного опыта, но и не избегают нанимать работников старших возрастов, а также людей, имеющих опыт работы в российских подразделениях иных западных корпораций или опыт работы за рубежом<sup>8</sup>.
- Наконец, весьма специфическое отношение к работникам, которое можно охарактеризовать как одновременно и требовательное, и доверительное. Системы оценки опираются, прежде всего, на объективные показатели деятельности сотрудника, подразделения, завода и фирмы в целом. В итоге мы можем наблюдать высокую внутреннюю информационную открытость западных компаний по отношению к своим сотрудникам (которая не отменяет защиты технологических и коммерческих секретов).

### Факторы снижения удельных издержек

По идее, реализация практики «ответственного и порядочного производства» должна приводить к высоким удельным издержкам. Однако производственные издержки на российских предприятиях зарубежных корпораций в большинстве случаев вполне сопоставимы с издержками их российских конкурентов. Этому способствуют несколько факторов.

Первым фактором выступает *ориентация на использование нового производственного оборудования*. Практически всюду мы видели на заводах новое оборудование, спроектированное в соответствии с общекорпоративными стандартами и спецификациями, закупленное в рамках общего портфеля

<sup>8</sup> По результатам нашего опроса директоров предприятий 2011 г., российские компании продолжают избегать найма молодых специалистов, работников «в возрасте», а особенно – тех, кто имеет опыт работы в западных компаниях, как в России, так и за рубежом (см.: Gurkov, I., Settles, A. A dominant archetype of the HRM system in Russian industrial companies in post-recession times // International Journal of Human Resource Management, forthcoming. URL: <http://ssrn.com/abstract-2039033> или <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2039033>

корпоративных заказов и смонтированное либо специализированными службами заводов-изготовителей, либо общекорпоративными технико-монтажными (собственными подразделениями корпорации либо глобальными субконтракторами).

Использование нового современного оборудования дает не только колоссальный прирост производительности, но и позволяет достигать (при необходимости расширения объема сбыта) невиданного уровня загрузки мощностей – до 98% по основным производственным процессам. Новое оборудование также избавляет от расходов на «латание дыр» и от потерь из-за внеплановых остановок производства.

Кроме того, по нашим наблюдениям, зарубежные корпорации (особенно американские) при строительстве заводов в России предпочитают не экономить на первоначальных инвестициях в инфраструктуру (производственные здания, складские мощности, очистные сооружения). Это избавляет запуск последующих очередей от многих сложностей (неоптимальная конфигурация производственных линий, «втиснутых» в ограниченные пространства, простои из-за ограничений складских мощностей, заторы внутрипроизводственного транспорта и т.д.). Соответственно, запуск очередных производственных линий на подобных «вольготных» площадках приводит к снижению удельных издержек.

Вторым фактором, способствующим снижению издержек, является *яростная борьба за уменьшение норм расходов сырья и материалов* на уже установленных производственных линиях. Это живо напомнило нам практику передовых советских заводов 1960–1970-х гг. Если перевести термины «lean manufacturing» (рачительное, бережливое производство), «шесть сигма» и «бенчмаркинг» на человеческий язык, то речь идет о внутрикорпоративном соревновании (между заводами одной корпорации) и межкорпоративном соперничестве по минимизации всех элементов производственных и общезаводских расходов, без компромиссов ни в отношении стандартов качества продукции, ни по условиям труда.

Иногда масштабы снижения удельных норм расхода сырья просто поражают. Так, на заводе фирмы Rhodia за 15 лет за счет установки все более производительного оборудования (вторая и третья очереди производства), а также реализации

специальной программы «Производство мирового уровня», нацеленной на снижение технологических потерь, удельные издержки уменьшились с 70 кг до 10 кг основного сырья на тонну отгруженной продукции. В других случаях степень снижения удельных расходов может быть невысока, но экономический эффект очень значителен. Так, на российских заводах PepsiCo удалось уменьшить общий вес пластиковой бутылки на 1,3 г, что привело к существенной финансовой экономии.

Заботой о минимизации удельных норм расходов сырья и материалов пытаются увлечь всех работников завода. Здесь применяются и специальные общезаводские совещания по рационализации процессов (напоминающие существовавшие на советских заводах в 1960-е гг. «постоянно действующие производственные совещания»<sup>9</sup>, и «общественные бюро экономического анализа»<sup>10</sup>), и выездные семинары-совещания по обмену опытом между работниками производственных служб из разных стран, и средства электронной коммуникации. Для рабочих часто применяются средства наглядной агитации (например, висящие в самых людных местах красочные листки-молнии: «Позор третьей смене, допустившей вчера перерасход материалов!»).

Интересно, что работы по снижению норм расходов сырья и материалов в большинстве компаний не рассматриваются как инновации, так как реализуются в рамках предписаний и программ штаб-квартиры. Соответственно, и вознаграждение носит больше символический характер, например, ценный подарок в конце года при достижении плановых заданий по снижению себестоимости, благодарность руководства.

Третий фактор, способствующий снижению удельных расходов, – *постоянный поиск новых решений по энергосбережению*. Эти работы уже воспринимаются как инновации, так как

<sup>9</sup> На жаргоне российских производств западных корпораций это обычно называется «рабочая группа центровки процессов», занимающаяся, в том числе, анализом международных индикаторов эффективности  $C_{pk}$ – $P_{pk}$  (Process Capability Index и Process Performance Index).

<sup>10</sup> Теперь это «рабочая группа по финансовому бенчмаркингу», но смысл деятельности остался прежним – анализ текущей себестоимости, прогнозирование и опережающая корректировка отклонений от планируемой себестоимости продукции. На ряде фирм состав рабочей группы ограничивается «треугольником» (директор – начальник производства – финансовый контроллер), но многие фирмы пытаются максимально расширить подобные группы.

в значительном числе случаев инициируются самими заводами (например, на российских заводах PepsiCo – в половине случаев) и имеют элемент общекорпоративной новизны<sup>11</sup>. Иногда, например, на заводах REXAM, создаются международные команды по энергосбережению в составе сотрудников корпоративного инженерного отдела и менеджеров соответствующих заводов из 3–4 стран.

Четвертым фактором снижения удельных издержек является *тесное сотрудничество с поставщиками оборудования*, которые зачастую вовлекаются в работы по рационализации отдельных процессов с самого начала, что уменьшает затраты на «доводку» и «привязку» оборудования.

Наконец, стоит добавить, что на большинстве обследованных заводов мы наблюдали предельно спартанскую обстановку заводоуправлений, включая персональные кабинеты заводского начальства – маленькие помещения без особой отделки с предельно простой мебелью; многофункциональные переговорные, которые могли легко трансформироваться и в конференц-зал, и в учебный класс и т.п.<sup>12</sup>

### От эффективности производства – к корпоративной экспансии

Именно высокие компетенции и умеренные издержки позволяют российским производствам зарубежных корпораций занимать средние либо премиальные позиции на большинстве российских рынков.

Успехи в повышении эффективности производства на уже действующих заводах зарубежных корпораций приводят к серии любопытных эффектов. Первый и самый главный – это изменение отношения к российским работникам – они начинают восприниматься в корпорации как умелые,

<sup>11</sup> Например, на заводе PepsiCo в Шереметьево было реализовано использование холода скважинной воды с температурой +11С° для охлаждения технологического оборудования. Холодильная мощность около 2 МВт снимается перед водоподготовкой, улучшая условия работы мембран установки обратного осмоса. Это дало уже в первый год экономию электроэнергии в размере 1,5 млн кВт·ч.

<sup>12</sup> При этом оборудование и чистота «мест общего пользования» как в заводоуправлении, так и в цехах соответствовали хорошему московскому ресторану.

изобретательные и инициативные. Как только данный образ укореняется в сознании высшего руководства корпорации, он способствует проявлению прочих эффектов. Один из них – продвижение российских работников в общекорпоративной иерархии, причем как по вертикали – включение россиян в высшие органы управления корпорацией, так и по «диагонали» – предложение российским менеджерам возглавить подразделения или службы в других странах.

Например, во французской группе Lactalis, 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 компании Parmalat, директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а один из российских менеджеров занял должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации.

Повышение доверия к производству в России имеет следствием и *расширение диапазона применяемых форм организации производства*. Компании начинают рассматривать самые разные возможности развития производства в России – наращивание объемов на существующих линиях для выполнения как внутрироссийских, так и импортных поставок<sup>13</sup>, запуск новых линий на уже существующих заводах, строительство новых предприятий, приобретение российских производств с их последующей комплексной модернизацией (активно осуществляется на половине обследованных нами корпораций), совместные предприятия, наконец, использование независимых российских фирм в качестве подрядчиков при производстве известных западных брендов.

Заметим, что после пика активности в создании совместных предприятий в самом начале 1990-х гг., когда они были единственной разрешенной формой организации зарубежного производства в России, наступил длительный спад. С середины 2000-х гг. наблюдается повышение интереса к созданию совместных предприятий, что объясняется не только позицией западных корпораций, но и интересом крупных

<sup>13</sup> Так, датская компания ROCKWOOL на одной линии выпускает продукцию и для российского, и для европейского рынков.

российских игроков к диверсификации производства. Объединение западных технологий и российских инвестиций позволяет реализовывать очень крупные проекты. Так, корпорация Solvay, материнская компания фирмы Rhodia, ведет в настоящее время совместно с «СИБУРОм» строительство завода стоимостью в 1,5 млрд евро, рассчитанного на производство 330 тыс. т ПВХ и 235 тыс. т каустической соды в год.

Как только расширяется диапазон применяемых форм организации производства у всех зарубежных корпораций, функционирующих на данном российском рынке, особую важность в их конкурентной борьбе принимает оперативность принятия решений о крупных инвестициях. Это связано с тем, что возможности по приобретению российских заводов, потенциально пригодных к организации на них производства с должным уровнем издержек и качества, часто возникают внезапно. Особенно мобильны в принятии решений о крупных инвестициях немецкие и французские корпорации, находящиеся в частной (семейной) собственности, – там подобные решения стоимостью в сотни миллионов евро принимаются единолично собственником либо узким кругом лиц, без громоздких и длительных процедур, типичных для акционерных компаний.

### **Проблемы организации рутинной инновационной деятельности**

Если с решениями об особо крупных инвестициях, связанных со строительством новых площадок, запуском новых очередей производства и приобретением российских фирм, все более-менее ясно – они принимаются в высших звеньях управления корпорациями и реализуются с помощью специальных проектных групп, то с организацией и, особенно, с финансированием рутинной инновационной деятельности – запуском новых продуктов и модификацией производственных процессов в рамках «малых» и «средних» проектов – ситуация более запутанная, единая картина не просматривается.

Сложность обобщения опыта организации инновационной деятельности состоит в том, что структуры управления крупных зарубежных компаний сильно различаются.

В самом общем виде их можно условно подразделить на дивизиональные и матричные. В дивизиональных сфера принятия решений четко структурирована по группам продуктов (например, в Siemens выделяется 10 продуктовых групп) либо по регионам (например, в Knauf). Иногда встречается комбинированная структура. Тем не менее и в таких схемах все довольно ясно: сосуществуют общекорпоративные проекты, разрабатываемые центральными технологическими службами и затем «спускаемые» заводам, и инициативные проекты от самих заводов.

Инициативные проекты достаточно условно разделяются на «средние» и «мелкие». «Средние» проекты с необходимым экономическим обоснованием передаются на рассмотрение руководства сектора или более мелкой структуры управления, ответственной за группу однотипных производств, и, при положительном решении, завод получает необходимое финансирование. То же происходит и в отношении «малых проектов» – формируется общий фонд «малых проектов», который затем делится по отдельным заводским площадкам в разных странах.

В корпорациях с региональным делением все еще проще – и «средние», и «мелкие» проекты находятся в ведении регионального менеджера, который и распределяет средства<sup>14</sup>. Иногда подобные фонды формируются на самих предприятиях, причем по самым простым принципам (Х рублей в «фонд главного инженера» за Y тонн отгруженной продукции)<sup>15</sup>.

В ряде корпораций все, что не требует установки нового производственного оборудования, считается «рутинным» проектом обновления ассортимента и технологии. Пример организации того, как было начато производство нового продукта, был нам продемонстрирован в компании Marei (специальные строительные смеси, в ее составе – 58 заводов),

<sup>14</sup> Мы наблюдали типичную советскую систему промышленных министерств и производственных главков образца середины 1950-х гг., хозяйственная самостоятельность «зарубежных» предприятий не достигала даже уровня, заданного реформой Либермана-Косыгина (1965 г.), предоставившей предприятиям существенные права по формированию «фондов развития производства».

<sup>15</sup> При этом средства данного бюджета невозможно переносить на следующий год.

которая гордится высокими расходами на исследования и разработки (более 5% от годового объема оборота) и в которой существует отработанный алгоритм запуска нового продукта на рынок (создание «новой формулы»). В результате российское подразделение ежегодно инициирует создание и запуск на рынок 5–6 «новых формул» (заметим, что всего в корпорации Marei ежегодно запускается около 200 «новых формул»). Определенную сложность представляет получение согласия центральных технических служб компании на использование сырья местного происхождения, но в целом алгоритм работает достаточно четко.

В корпорациях с матричной структурой четких алгоритмов реакции на «местные инициативы» нет. Проблема заключается в том, что вся система бизнеса построена вокруг «глобальных брендов», при этом отдельная страна оказывается просто местом, где производятся и реализуются как глобальные, так и локальные бренды (доставшиеся корпорации при покупке местных фирм или специально разработанные для охвата нижних ценовых сегментов).

Ситуация осложняется наличием груза старых брендов, в избытке накопившихся у глобальных корпораций. Многие пришли из 1950-х, а то и из 1930-х гг., на «родных» рынках они иногда рассматриваются потребителями как аналог папирос «Казбек» или духов «Красная Москва». Бросать же старые бренды и жалко, и грустно (ведь на них была построена карьера нынешних высших менеджеров корпорации), и «как-то не по-хозяйски». Если не удастся их выгодно продать в компании «второго эшелона», возникает непреодолимый соблазн переноса старых брендов на новые для них рынки, на которых они должны получить «естественное омоложение».

В результате внутри глобальных «матричных» корпораций идет бесконечная позиционная война между региональными руководителями, ответственными за продажи в отдельных странах, и сплоченной иерархией глобальных бренд-менеджеров. Первые хотят для своих территорий свежих, желателен адаптированных брендов, рассчитанных на уникальные особенности восприятия потребителей данной страны или региона (иногда даже название подобного бренда невозможно

перенести в другую страну – попробуйте, например, что-то сделать вне России с брендом «Здрайверы»), и, соответственно, больших бюджетов на локальные инновационные разработки. Глобальные же директора брендов, отвечающие за продажи определенной категории товаров, стремятся максимизировать производство в каждой стране именно своих, часто «пожилых» брендов. Локализация производства последних рассматривается глобальными бренд-менеджерами как средство заставить корпорацию продолжать нести дополнительные затраты на рекламу и продвижение данного бренда, и, соответственно, расширить объемы располагаемых ими бюджетов.

В итоге решение по реальному распределению усилий и инвестиций между глобальными и локальными брендами и, соответственно, между использованием глобальных рецептов и местным инновационным развитием, всегда оказывается временным компромиссом, слабо удовлетворяющим интересы сторон<sup>16</sup>.

Еще одним болезненным моментом является вопрос о том, кто распоряжается бюджетом «малых проектов» (модификаций продуктов и процессов внутри существующих брендов). Здесь мы наблюдали максимальное разнообразие решений.

Возможна ли на «западных» предприятиях в России реализация полностью локальных инноваций, без привлечения поставщиков продуктовых идей, технологических решений и производственного оборудования из других стран? К нашему сожалению, ответ будет отрицательным.

*Субъективная причина* этого: глобальные корпорации не стремятся полностью локализовать инновационный процесс по отдельным странам – во-первых, наличие международных проектных команд и возможности переноса опыта из страны

<sup>16</sup> На описании подобных компромиссов сделал свою карьеру один из самых известных современных ученых в области международного менеджмента Дж. Биркиншоу из Лондонской школы бизнеса (см.: *Birkinshaw, J. and Ridderstrele, J. Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations // International Business Review. – 1999. – Vol. 8. – P. 149–180; Birkinshaw, J., Bouquet, C., Ambos, T.C. Managing executive attention in the global company // MIT Sloan Management Review. – 2007. – Vol. 48. – № 4. P. 39–45*).

в страну воспринимается как важнейшая часть конкурентных преимуществ глобальных корпораций; во-вторых, на российском рынке глобальные компании продолжают прибегать к маркетинговым приемам, подчеркивающим «иностранность» технологий<sup>17</sup>.

*Объективная причина:* проблема упирается не в идеи или технологические решения, а в оборудование. В конце 1960-х гг. в СССР была сделана ставка на создание новых предприятий в потребительском секторе путем комплексных закупок импортного оборудования. Именно поэтому было заторможено развитие машиностроения для пищевой промышленности и многих других отраслей потребительского сектора.

Последняя волна массовых «советских» закупок импортного оборудования пришла на 1985–1989 гг. Отбирая российские заводы для приобретения и последующей организации собственного производства, западные корпорации разыскивали прежде всего промплощадки, оснащенные импортным оборудованием, завезенным во второй половине 1980-х гг., иногда еще до конца не освоенным, а то и вообще не запущенным. Одновременно выяснилось, что на многих заводах под планируемые к запуску новые очереди производства были сформированы новые коллективы из молодых инженеров и технологов. Сочетание наличия импортного оборудования и молодых коллективов было среди важнейших факторов, способствовавших выходу ВВН на питерскую «Балтику», приобретению «Новомосковскбытхима» корпорацией Procter & Gamble и т.д.

Надо понимать, что современное оборудование – это не столько «железо» (производственные линии), сколько электронные средства КИП и автоматизации и «софт» (программы управления производством). Российские программисты и технологи могут на равных конкурировать в области ERP-систем с лучшими зарубежными поставщиками (на некоторых «западных» заводах нам с гордостью показывали

<sup>17</sup> Так, линейка новых продуктов компании ROCKWOOL (Лайт Баттс Скандик) подчеркивает свое «скандинавское качество» (см. URL: [http://guide.rockwool.ru/products/building\\_insulation/scandic.aspx](http://guide.rockwool.ru/products/building_insulation/scandic.aspx))

информационные системы, «сработанные» в России и имеющие заметное превосходство над аналогичными стандартными системами, применяющимися в корпорации)<sup>18</sup>.

Российским же производителям промышленной автоматизации, КИП, лабораторного либо основного технологического оборудования удается устойчиво конкурировать на уровне мировых стандартов в единичных случаях<sup>19</sup>. Когда это происходит, то локальный спрос на продукцию подобных российских фирм оказывается настолько велик, что им просто незачем и некогда проходить сложные бюрократизированные процедуры сертификации поставщиков оборудования, принятые в крупных зарубежных корпорациях.

### Предварительные итоги

Мы обратились к опыту зарубежных производств в России, пытаясь выявить сферы «рутинного» ведения инновационных работ. В результате мы обнаружили производства, оснащенные современным оборудованием, которые смогли вполне удовлетворительно решать поставленные перед ними задачи достижения мировых стандартов эффективности и качества.

На обследованных заводах регулярно ведется инновационная деятельность в рамках «крупных» (расширение площадок и запуск новых очередей производства), «средних» (конструирование и запуск новых производственных линий и вспомогательных объектов) и «мелких» проектов (модернизация отдельных производственных узлов и линий, рационализация производственных процессов, совершенствование рецептуры, снижение технологических потерь и уровня брака, повышение энергоэффективности). Эта деятельность «погружена» в системы, призванные поддерживать общекорпоративные стандарты качества продукции и безопасности

<sup>18</sup> Эти системы невозможно было распространить в корпорации, так как они имели интерфейс, основанный на особенностях восприятия российских работников.

<sup>19</sup> Нельзя забывать, что данные преимущества должны быть настолько явными, чтобы обосновывать включение российских поставщиков в общекорпоративные списки.

производства, фиксировать и накапливать «лучшие практики» и, наконец, обеспечивать приличное отношение к персоналу всех уровней.

Приведенные нами факты и собранные наблюдения серьезно корректируют утверждения о том, что «мы ничего не производим»<sup>20</sup>. Если выйти за рамки наших наблюдений, то мы должны признать тот факт, что за последние 20 лет в России фактически заново были созданы целые отрасли, в которых функционируют заводы, достигающие лучших мировых стандартов эффективности производства. При этом западные корпорации в России во многих случаях являются источниками копирования продуктов и процессов для «локальных компаний».

Таким образом, прозвучавшие не так давно призывы «Все к станку!» должны быть серьезно скорректированы. Речь должна идти не просто об увеличении доли занятых в промышленном производстве (в России в 2009 г. доля занятых в промышленности и строительстве составляла 27,3% от численности работающих<sup>21</sup> по сравнению с 24,6% в Германии и 26,2% в Японии<sup>22</sup>), а об увеличении уровня производства добавленной стоимости на большинстве рабочих мест<sup>23</sup>. И здесь **тщательное изучение опыта российских производств в составе западных корпораций может оказать неоценимую услугу.**

Опыт каждой из обследованных нами компаний заслуживает написания отдельной научной статьи или «кейса», а то и целой книги<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> См.: Гурова Т., Ивантер А. Мы ничего не производим // Эксперт. – 2012. – № 47 (829).

<sup>21</sup> URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b10\\_61/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_61/Main.htm)

<sup>22</sup> URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2048.html#125>

<sup>23</sup> Кстати, долю занятых в промышленности в 30% и выше имеют такие «передовые промышленные державы», как Бангладеш (30%), Тунис (31), Болгария (35), Бутан (39), Белоруссия (45), Бруней (63), Бахрейн (79%) URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2048.html#125>

<sup>24</sup> Пока существует единственная книга об опыте глобальной корпорации в России: Pepper, J. Russian Tide. Cincinnati. OH, 2012, написанная бывшим президентом компании P&G и изданная самой компанией (на англ. яз.).