

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

УДК: 005.21:005.52

№ госрегистрации: 01201462109

Инв.№:

УТВЕРЖДАЮ
Проректор НИУ ВШЭ, к.э.н.

М.М. Юдкевич

ОТЧЕТ
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ
СИСТЕМЫ РАЗРАБОТКИ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ В
РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ЗАРУБЕЖНЫХ
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ

(заключительный)

Шифр: ТЗ-50

Руководитель темы:

зав. Лабораторией корпоративных стратегий,
организационных структур
и управленческих нововведений, д.э.н.

И.Б. Гурков

Москва 2014

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель темы:

Заведующий Лабораторией,
д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Б. Гурков

(введение, заключение,
разделы 1-5, 8.1, 8.3-9)

Исполнители темы:

Главный научный сотрудник
Лаборатории, д.э.н.,
профессор

подпись, дата

В.В. Коссов

(разделы 6, 8.2)

Ведущий научный
сотрудник, к.э.н., доцент

подпись, дата

А.Ю. Аршавский

(Раздел 7)

Старший научный
сотрудник Лаборатории,
к.э.н.

подпись, дата

З.Б. Саидов

(Раздел 7, Приложения А. Б,
В)

Лаборант, Магистр
менеджмента

подпись, дата

А.Т. Володин

(Список использованных
источников)

Лаборант

подпись, дата

Ж.А. Тулегенова

(Список использованных
источников)

РЕФЕРАТ

Объем работы – 113 стр., включая 3 таблицы и 6 рисунков, 1 часть, одного приложения, 324 использованных источника

Ключевые слова – ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОРПОРАЦИИ, ИННОВАЦИИ, ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, ПЕРЕНОС ТЕХНОЛОГИЙ

В данном отчете объектом исследования будут выступать российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций. Задачами исследования являлись:

- описание практик компаний из развитых рыночных экономик, перенесенных в страну с переходной экономикой,
- увеличение корпуса знаний о важном сегменте российской экономики - российских производственных подразделений зарубежных корпораций,
- описание опыта решения многообразных взаимосвязанных задач по развитию данных компаний,
- расширение объема знаний о реально использующихся в российской промышленности формах и методах повышения эффективности и результативности.

Методология проведения работы – изучение научной литературы по теме, теоретические изыскания и построение таксономии изучаемых явлений (феноменов), разработка программы и проведение качественных исследований, включавшие посещения отдельных предприятий, интервью с руководителями российских подразделений международных корпораций и иных менеджеров региональных штаб-квартир и предприятий, подготовка отдельных монографических описаний по отдельным предприятиям и подразделениям зарубежных компаний в России, сравнение и синтез информации, анализ распространенности и сравнительной эффективности основных практик запуска и реализации проектов развития.

Результаты работы. Общая ситуация с запуском и реализацией проектов развития в российских подразделениях международных корпораций в 2014 г. лучше всего описывается фразой, приписываемой П. фон Гиндербургу о положении Германии летом

1918 г. «стратегическое положение очень тяжелое, оперативное – вполне удовлетворительное, а с тактикой все обстоит просто превосходно». *На тактическом уровне* российские подразделения международных корпораций превосходно отработали и активно и успешно внедряют самые современные методы и формы реализации проектов в различных областях – запуске новых товаров, совершенствования технологии производства и сбыта, изменения отдельных подсистем функционирования *всех предприятий корпорации, расположенных на территории России (СНГ)*. В данном вопросе хорошо отработано сетевое планирование проектов и диспетчирование работ по проекту, создание проектных групп различной конфигурации, распределение ролей и обязанностей между участниками проектной группы, форму рубежного и итогового контроля проектов.

На оперативном уровне сохраняются и увеличиваются сложности запуска проектов развития. Российские подразделения международных корпораций не смогли получить статус «центров инвестиций», при котором менеджеры подразделений имеют значительные права по использованию образующихся в подразделении финансовых средств на инвестиции по своему усмотрению. Все инвестиционные проекты любой размерности представляются в виде заявок (называемых на управленческом жаргоне «кейсы») в штаб-квартиры для детального разбора и последующего утверждения и выделения средств на инвестиции. Внутри данных заявок существует жесткий детальный контроль не только по объему выделенных средств, но и по структуре выделенных средств (проект разбивается на группу отдельных инвестиций размерностью несколько десятков отдельных пунктов, каждый пункт, иногда стоимостью в 500 или 1000 евро, проходит отдельное согласование и процедуру контроля).

На стратегическом уровне со второй половины 2013 г. проекты развития российских подразделений международных корпораций перешли в категорию конкурентных слабостей (competitive disadvantage) материнских компаний. В большинстве рекомендаций независимых аналитиков-консультационных фирм материнским компаниям с середины 2013 г. делался совет «уменьшать зависимость корпорации от операций в России». С середины 2013 г. началась реализация проектов развития зарубежных корпораций в виде «оптимизации производственных мощностей», закрытия части российских заводов, а с 2014 г. – и в виде заморозки почти готовых объектов или продажи отдельных объектов. Еще раньше, в 2012-2013 гг., российские подразделения начали проигрывать «внутрикорпоративные конкурсы» на строительство новых производственных мощностей. Кроме того, в 2014 г. возросла доля менеджеров,

переходящих из российских подразделений в другие подразделения либо в штаб-квартиру крупнейших зарубежных корпораций.

С середины 2014 г. практически любые проекты развития российских подразделений международных корпораций перестали соответствовать принятым в практике международных корпораций критериям распределения капитала (capital allocation) между страновыми подразделениями. Возник острый конфликт между генеральными директорами (CEO) и советами директоров акционерных корпораций. Советы директоров видят полное резкое падение российских продаж, выраженное в валюте корпорации, и нарушение общекорпоративных правил и стандартов принятия решений по выделению капитала в российские подразделения; CEO видят элементы общекорпоративной зависимости от российских операций и высокие издержки выхода из российских активов. В результате, в настоящее время в глобальных корпорациях идет активный поиск как новых форм обоснования проектов развития в российских подразделениях для акционеров, так и поиск новых направлений проектов развития, приводящих к росту эффективности не на уровне отдельного производственного объекта, а на уровне всего странового подразделения в целом (закупочная и сбытовая деятельность).

В свете вышесказанного, целесообразно продолжить эмпирический анализ поведения и направления развития российских подразделений зарубежных корпораций, с учетом возможной разницы в результативности действий подразделений, ориентированных на экспорт, ориентированных на внутренний рынок, сочетающий оба направления деятельности.

Степень новизны полученных результатов – высокая.

Область применения результатов НИР – предприятия обрабатывающей промышленности в России, которые могут использовать как системы в целом, так и отдельные формы реализации операционных проектов развития для повышения эффективности работы; органы государственного регулирования иностранных инвестиций РФ, которые должны облегчить реализацию стратегических проектов иностранных корпораций.

СОДЕРЖАНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	9
ВВЕДЕНИЕ.....	11
1 Объект исследования.....	13
2 Выбор направления исследования.....	15
3 Выбор методов исследования.....	16
4 Данные и методика исследования.....	17
4.1 Теоретическое исследование.....	17
4.1.1 Построение таксономии проектов развития в международных корпорациях.....	17
4.1.2 Литература и источники о международных корпорациях и их российских подразделениях.....	19
4.1.3 Развитие теории стратегической деятельности международных корпораций.....	20
4.2 Эмпирическое обследование корпораций.....	21
5 Подготовка и проведение полевых исследований.....	22
5.1 Сбор вторичных данных о фирме.....	22
5.2 Интервью с руководителем российского подразделения.....	22
5.3 Подготовка анкеты.....	26
5.4 Проведение интервью с руководителем глобальной корпорации и иные встречи по актуализации эмпирического материала.....	33
6 Общая система планирования проектов развития в области производства международных корпорациях.....	34
7 Особенности организации оперативно-тактических проектов.....	36
7.1 Разделение проектов по уровню принятия решения.....	36
7.2 Номенклатура органов, ответственных за запуск проектов.....	37
7.3 Особенности разработки, представления и утверждения проектов разных уровней.....	38
7.4 Организационно-экономический механизм планирования и реализации проекта.....	39
7.4.1 Формирование проектной группы и принципы руководства деятельностью проектной группы.....	39
7.4.2 Роли в проекте.....	40
7.4.2.1 Роль спонсора проекта в проектах по созданию новой продукции.....	40
7.4.2.2 Куратор проекта.....	41
7.4.2.3 Роль руководителя проекта.....	41
7.4.2.4 Роль команды проекта в проектах по созданию новой продукции.....	42
7.4.2.5 Роль комитета по мониторингу проекта.....	42

7.4.2.6	Поддержка проекта линейной организацией.....	43
7.4.2.7	Инженер по качеству, команда по проведению тестов в проектах по созданию новой продукции.....	44
7.5	Календарное планирование и диспетчирование работ по реализации проекта.....	45
7.5.1	Концепция жизненного цикла проекта.....	45
7.5.2	Инициация проекта, стартовое совещание (kickoff), совещание по инициации и ускорению проекта для проектов связанных с разработкой новой продукции.....	47
7.5.3	Стандартные документы для инициации и мониторинга проектов по созданию новой продукции.....	47
7.5.4	Финансовое планирование (бюджетирование) проекта и оценка его экономической эффективности.....	48
7.6	Проблемы и направления совершенствования системы организации оперативно-тактических проектов развития в российских подразделениях международных корпораций.....	50
7.6.1	Проблемы межкультурных отношений и коммуникаций.....	50
7.6.2	Проблемы актуализации накопленного опыта успешно реализованных проектов.....	51
7.6.3	Проблема мотивации менеджеров крупных операционных проектов.....	52
7.7	Общая оценка организации оперативно-тактических проектов развития в российских подразделениях глобальных корпораций.....	52
8	Системы разработки и механизмы реализации стратегических проектов развития в российских производственных подразделениях зарубежных международных корпораций.....	53
8.1	Мотивы функционирования зарубежных подразделений корпорации и основные типы стратегических проектов развития.....	53
8.2	Основные критерии выделения капитала в международных корпорациях для проектов развития.....	55
8.3	Позиция российских производственных подразделений международных корпораций во внутрикорпоративной конкуренции за ресурсы для стратегических проектов развития.....	66
9	Трансформация систем запуска и реализации проектов развития в российских подразделениях международных корпораций во второй половине 2014 г.....	69
9.1.	Причины трансформации систем запуска и реализации проектов развития в российских подразделениях международных корпораций.....	69

9.2. Принципиальные схемы конфигурации общего руководства проектов развития в российских подразделениях.....	70
9.3 Содержание стратегических проектов развития международных корпораций в России.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	99

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяются следующие термины со следующими определениями.

1. Зарубежные международные корпорации. 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 которых составляет не более 50% от общего объема *производства* корпорации (объем продаж в России в составе продаж всей корпорации может быть и выше).

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

2. Российские подразделения международных корпораций – подразделения, ведущие деятельность в области производства товаров и услуг как под локальными, так и под международными брендами и реализующими свою продукцию либо самостоятельно, либо через общекорпоративные сбытовые структуры.
3. Управленческие практики – способы решения управленческих задач во всех сферах деятельности фирмы. Примерами управленческих практик являются, бюджетирование, подбор персонала, оценка платежной дисциплины потребителей (дистрибуторов). Управленческие практики в большинстве случаев направлены на реализацию 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.) или реализацию новых для фирмы способов решения задач.
4. Проект развития – набор взаимосвязанных мероприятий, имеющий конкретный срок реализации и объем выделяемых ресурсов, направленный на повышение эффективности и/или результативности функционирования отдельной системы или объекта, не затрагивающий взаимоотношения корпорации со стейкхолдерами (*тактические* проекты), имеющее незначительное влияние на отношение корпорации со стейкхолдерами и охватывающие предприятия или группы предприятий (*оперативные* проекты), имеющее

значительное влияние на отношение корпорации со стейкхолдерами и охватывающие предприятия или группы предприятий материнской компании в целом (*стратегические проекты*).

ВВЕДЕНИЕ

Обоснование выбора объекта исследования и постановка задач исследования

В данном отчете объектом исследований будут выступать российские подразделения зарубежных международных корпораций, имеющие в своем составе производственные мощности, расположенные на территории Российской Федерации. Выбор данного типа российских подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется рядом причин.

Прежде всего, абсолютное большинство зарубежных корпораций, имеющих производства в России, имеют в качестве страны происхождения *развитые рыночные экономики*¹. Соответственно, описание управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций в области проектной деятельности означало описание практик компаний из развитых рыночных экономик, перенесенных в страну с переходной экономикой.

Во-вторых, сам факт переноса производства в другую страну, особенно путем так называемого “greenfield” (строительство производственных объектов «с нуля») и “brownfield” (приобретение производственных объектов с их последующей коренной модернизацией) предполагает наличие у корпорации значительного объема управленческих технологий, *которые должны воспроизводиться в принимающей стране*.

В-третьих, систематические описания управленческих практик, и тем более практик запуска и реализации проектов развития в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций крайне малочисленны. В большинстве российских, а также и во многих зарубежных исследованиях под корпорациями с иностранным капиталом признаются компании, в которых более 10% капитала принадлежит иностранным участникам, при этом не делается различий российским капиталом, действующих через зарубежные юрисдикции, и капиталом зарубежных корпораций [см. Гладышева и Ратникова 2014]. Значительный объем описания проектов развития на уровне отдельных предприятий, выполненных в 2013-2014 гг. нашей исследовательской группой [см. Гурков 2013, Гурков и др. 2013, Gurkov and Filippov 2013] относился, прежде всего, к тактическим аспектам проектной деятельности российских

¹ В последние годы российские производства были открыты компаниями из Польши и Украины, а также из Китая и Турции.

подразделений зарубежных корпораций, на затрагивая оперативный и стратегический уровни формирования проектов развития.

Все вышеперечисленные определило задачи исследования:

- описание практик компаний из развитых рыночных экономик, перенесенных в страну с переходной экономикой;
- описание опыта решения многообразных взаимосвязанных задач в ходе реализации проектов развития;
- увеличение объема знаний о стратегических аспектах деятельности международных корпорациях в России, –

обосновывающие высокую актуальность темы и необходимость проведения данного исследования.

1 Объект исследования

Определить границы объекта исследования, то есть выделить распространенность сегмента российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций в отдельных отраслях российской экономики оказалось весьма сложным делом. Российская статистика производств с долей иностранной собственности выше 10% смешивает производства в составе зарубежных корпораций и производства, находящиеся в собственности российских бенефициаров через сложные схемы владения с участием зарубежных юридических лиц. Так же обстоит дело и со статистикой инвестиций, в которых смешиваются инвестиции зарубежных корпораций и инвестиции российских экономических агентов, сформированные первоначально за счет экспорта капитала из России. Таким образом, оценку действительного места российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций в российской экономике можно произвести лишь косвенно:

- 1) через данные о долях российских производств в составе зарубежных корпораций на отдельных рынках;
- 2) через данные о продажах крупнейших российских подразделений международных корпораций.

По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 году российские подразделения «настоящих» международных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции не менее 100 млрд. долларов. С учетом общего размера российского рынка потребительских товаров в 2012 году в 600 млрд. долл. (в оптовых ценах) и доли импорта на этом рынке в 42-44% мы получаем цифру в 25%, примерно отражающую долю российских производств международных корпораций в общем объеме российского производства потребительских товаров в 2012 г.

Следует отметить еще две характерные черты российских производств международных корпораций. Прежде всего, в отличие от Китая и стран Восточной Европы (Словакия, Венгрия), до 2013-2014 гг. западные корпорации не рассматривали российские производственные площадки как основу для экспорта на рынки *развитых* стран (в лучшем случае речь шла об экспорте в страны бывшего СССР, включая Балтию). Отдельные исключения (экспорт теплоизоляционной продукции ROCKWOOL в Финляндию, попытки «Балтики» экспортировать пиво, отгрузки Вимм-Биль-Данном морса в Западную Европу) лишь подтверждают общее правило – российские производственные площадки

ориентируются на освоение российского рынка и рынка стран СНГ. Одним из факторов, сдерживающих экспортную деятельность российских подразделений международных корпораций, является крайняя сложность, запутанность и высокая стоимость экспортной деятельности из России. По оценке Мирового Банка [World Bank, 2014] Россия находилась в 2014 г. на 154-155 месте в мире по «удобству ведения внешнеэкономической деятельности».

С учетом этого, можно разделить российские подразделения международных корпораций на три группы:

- Подразделения, объем продаж которых составлял в 2013 г. 20 и более процентов глобальных продаж корпорации. В данных подразделениях значительная часть оперативных проектов (имеющие отношения к страновому подразделению в целом) и даже некоторые тактические проекты (относящиеся к отдельному объекту) оказываются в большинстве случаев стратегическими (влияющими на положение корпорации в целом).
- Подразделения, объем продаж которых составлял в 2013 г. от 5 до 20% от глобальных продаж корпорации. В данных подразделениях лишь отдельные оперативные проекты имеют стратегическую важность.
- Подразделения, объем продаж которых составлял в 2013 г. менее 5% от глобальных продаж корпорации. В данных подразделениях лишь совокупность российского бизнеса корпорации в целом может иметь стратегическую важность.

2 Выбор направления исследования

Основной подход к выбору направления исследования заключался в попытках затронуть не только тактический, но также оперативный и стратегический аспекты запуска и реализации проектов развития. Мы считали, что именно стратегическая важность проектов предопределяет особенности его тактического исполнения. В этой связи особое внимание было уделено опыту компаний, в которых в 2013 г. доля российских продаж (или продаж на территории СНГ) составляла более 20% глобальных продаж корпорации – компаниям KNAUF и Oriflame.

3 Выбор методов исследования

Исходя из вышеперечисленных задач и подходов (описание стратегических и оперативных аспектов запуска проектов развития) основными методами исследования были приняты использование качественных методов – получение объективной и субъективной информации (мнения руководителей и менеджеров российских производственных подразделений зарубежных корпораций) в наиболее полной форме, ее анализ без применения методов обработки количественных данных. Применение качественных методов предполагало использование достаточно сложных алгоритмов «мягкого кодирования» изучаемых феноменов в отдельные классы и подклассы.

4 Данные и методика исследования

Исследование развивалось параллельно с двух сторон – теоретическое исследование и практическое исследование.

4.1 Теоретическое исследование

4.1.1 Построение таксономии проектов развития в международных корпорациях

Теоретическое исследование было посвящено анализу научной литературы о системах запуска и реализации оперативно-тактических и стратегических проектах в международных корпорациях и развитию теоретического инструментария. Первым вопросом стало построение таксономии проектов развития в международных корпорациях. Мы смогли построить данную таксономию в следующих разрезах:

- Характер проектов,
- Функциональная направленность проектов,
- Географический размах проектов,
- «Номенклатура» проектов,
- «Плановость» проектов.

Характер проектов отражает роль проекта в жизни корпорации, в таком качестве проекты могут подразделяться на стратегические, оперативные и тактические. Наиболее просто определить стратегичность проекта – стратегический проект радикально меняет взаимоотношения корпорации с ее стейкхолдерами (потребителями, акционерами, поставщиками, работниками, властями страны происхождения и принимающих стран). Соответственно, оперативный проект в незначительной степени изменяет взаимоотношения корпорации с ее стейкхолдерами. Тактический проект вообще не меняет взаимоотношения корпорации с ее стейкхолдерами, так как он направлен на поддержание существующего характера отношений корпорации с ее стейкхолдерами.

Функциональная направленность проектов определяет основную функцию бизнеса, на которую направлены мероприятия проекта. В отношении к международным корпорациям мы можем разделять:

- Изменение *рыночного портфеля* корпорации – вывод на рынок и вывод с рынка отдельных модификаций продуктов, отдельных продуктов, категорий продуктов, уникальных и «зонтичных» торговых марок, вход на новые для корпорации рынки (продуктовые и/или территориальные) и выход с существующих рынков (продуктовых и/или территориальных).
- Изменение *портфеля производственных мощностей* корпорации – ввод и вывод из эксплуатации отдельных производственных установок, производственных и складских объектов, определение соотношения собственного и контрактного производства в целом по корпорации и по отдельным регионам и группам продуктов, распределение портфеля заказов между производственными мощностями (собственными и законтрактованными) в различных странах.
- Изменение портфеля компетенций корпорации – создание (покупка, аренда) новых технологий (патентов, ноу-хау) и схем организации производства, снабжения, сбыта, финансовой деятельности, PR и GR.
- Изменение финансового портфеля корпорации – изменения в принципах владения капиталом (открытое или закрытое общество), соотношение собственного капитала в составе общего объема пассивов корпорации, определение желаемых пропорций между собственным и заемным капиталом, определение способов оптимизации общекорпоративной налоговой нагрузки, выставление диапазона общекорпоративной цены капитала для оценки финансовой эффективности проектов.

Географический размах проектов определяется числом стран, которые затрагиваются данным проектом. Мы можем разделять страновые, региональные (несколько близлежащих стран) и глобальные проекты (охватывающие все страны, в которых оперирует корпорация).

«*Номенклатура*» проектов означает управленческий уровень, на котором принимается решение о запуске проекта. В отношении международных корпораций с производственными подразделениями мы можем различать следующие уровни управленческой иерархии:

- Руководитель подразделения производственного объекта (начальник цеха, производства, службы).
- Руководитель производственного объекта.
- Руководитель странового подразделения.

- Руководитель региональной штаб-квартиры.
- Руководитель функционального или регионального направления (старший вице-президент) корпорации.
- Генеральный директор (Chief Executive Officer) корпорации.
- Совет директоров корпорации или аналогичный орган в закрытых обществах.
- Общее собрание акционеров или аналогичный орган в закрытых обществах.

Отнюдь не всегда высокий уровень «номенклатуры» проекта автоматически обозначает стратегический характер проекта. На практике, советы директоров многих корпораций перегружены решениями по проектам, имеющим определенную стоимость (например, свыше 1 млн. евро), но носящих исключительно тактический или оперативный характер.

«Плановость» проектов означает степень включенности данного проекта в долгосрочные планы корпорации. Здесь мы следуем Г.Минцбергу, разделявшему «свободное» (deliberate) и «вынужденное» (emergent) действие компании. В значительном числе случаев, особенно в условиях быстрого и непредсказуемого изменения внешней среды, корпорация вынуждена формулировать и реализовывать «пожарные» проекты, отвечающие на насущные вызовы обстановки и не предусмотренные никакими ранее разработанными и утвержденными долгосрочными планами.

Так, проект по созданию и выпуску на рынок iPhone6+ является стратегическим глобальным плановым проектом, запущенным по решению СЕО и охватывающим вопросы рыночного портфеля, портфеля производственных мощностей и портфеля компетенций.

Проект по выходу йогуртов Эрманн на полки сети «Азбука вкуса» в Москве и Московской области является тактическим региональным emergent проектом, запущенным по решению руководителя странового подразделения и охватывающим вопросы рыночного портфеля и портфеля производственных мощностей.

4.1.2 Литература и источники о международных корпорациях и их российских подразделениях

Ситуация с литературой о международных корпорациях и их российских подразделениях выглядит следующим образом:

- Имеется практически безбрежная теоретическая литература о роли, функциях и механизмах функционирования международных корпораций [1-271].
- Детальные качественные описания реального функционирования корпораций в научной литературе крайне редки. Основная масса подобных работ относится к 1960-1990-м гг. [272-296].
- Научная литература о деятельности российских подразделений международных корпораций исчерпывается работами [297-309].

Что касается источников о деятельности международных корпораций, мы можем указать редкие публикации интервью с главными исполнительными директорами в газете «Ведомости» и других периодических изданиях [310-317], отдельные открытые публикации в корпоративных журналах и видеофильмы [318-322]. Значительная часть источников имеет гриф «конфиденциально» [323-324].

4.1.3 Развитие теории стратегической деятельности международных корпораций

В ходе изучения зарубежной научной литературы мы также смогли убедиться в наличии существенных «лакун» в отношении описания стратегических проектов в международных корпорациях. Дело в том, что в большинстве теоретических и эмпирических научных публикаций деятельность международных корпораций обедняется и сводится лишь к «добавлению стоимости» входящим в корпорацию подразделениям. В то же время второй аспект деятельности корпорации – извлечение стоимости – остается практически не затронутым. В связи с этим мы развили данное направление, составив типологию форм и методов извлечения стоимости корпорацией из производственных подразделений, а также предположили ряд гипотез о возможных факторах (прежде всего, первоначальных мотивах инвестиций), влияющих на интенсивность извлечения стоимости и формы извлечения стоимости. Важнейшей из гипотез стало предположение о том, что инвестиционный мотив «эффективность» может достигаться путем стратегических проектов разной направленности – оптимизации деятельности всего странового подразделения, продажи отдельных активов либо полного выхода из производственных активов в данной стране (передача производства на собственные мощности в другой стране либо субконтракторам в той же или иной стране). С точки зрения странового подразделения последнее может считаться катастрофой, с точки зрения корпорации выход из производства в отдельно взятой стране – лишь реализация мотива «эффективность» путем крупного стратегического проекта корпоративного развития.

Результаты наших теоретических изысканий были представлены в качестве Working Paper No. 20, series Management, Высшей школы экономики, а также презентованы на 40-й ежегодной конференции European Academy of International Business (Uppsala, Швеция, 12-14 декабря 2014 г.) в качестве “competitive paper”, то есть работы, прошедшей двойное «слепое рецензирование» и конкурсный отбор. Презентация и Working Paper HSE получили высокую оценку участников конференции, а Prof. A.Verbeke, один из ведущих мировых специалистов в области поведения и организации международных корпораций, внимательно ознакомился с Working Paper и сделал рекомендации по ее публикации в ведущих мировых журналах по международному бизнесу

4.2 Эмпирическое обследование корпораций

Мы отбирали для исследования корпорации, которые запустили производство в России более пяти лет назад. Мы посчитали пятилетний период работы достаточным для достижения устойчивой работы производственных объектов российского подразделения и формирования зрелых систем запуска и реализации проектов развития. Информационная база исследования включала:

- 1) Сбор вторичных данных о фирме и ее российском подразделении (материалы корпоративных сайтов самой компании и, в ряде случаев, ее непосредственных конкурентов, публикации в отечественной и зарубежной деловой прессе, аналитические отчеты по соответствующим отраслям).
- 2) Интервью с руководителем российского подразделения.
- 3) Описание самими руководителями российского подразделения компании системы запуска и реализации проектов развития в форме анкеты и в свободной форме.
- 4) Интервью с высшим руководителем (СЕО) глобальной корпорации.

5 Подготовка и проведение полевых исследований

5.1 Сбор вторичных данных о фирме

Сбор вторичных данных о фирме проводился с использованием баз данных СПАРК и Ruslana, сайтов материнских компаний, отчетности самих компаний и их непосредственных конкурентов в системах SEC (включая формы 10-Q) и, в отдельных случаях, материалов независимых консультантов (Euromonitor International).

5.2 Интервью с руководителем российского подразделения

Параллельно со сбором вторичной информации проводилось неструктурированное интервью руководителя российского подразделения, основной задачей которых было выявление фактологии проектов развития.

Первая группа вопросов, которые были приняты в стандарт интервью, касалась особенностей принятия решений в компании относительно краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования.

Задача второй группы вопросов состояла в достижении понимания того, как в компании готовятся решения о проектах развития, кто является инициатором инновации, кого и как в компании ему приходится убеждать в их насущности, какие аргументы при этом действуют, а какие – нет.

Третья группа вопросов была самой сложной. Мы пытались получить для ознакомления подлинные документы, связанные с запуском проектов развития, прежде всего, подлинные листы согласования заявок на инвестиции. Нам это удалось в трех случаях, но во всех случаях воспроизведение или даже детальное описание данных документов (например, число подписей на листе согласования и должности участников согласования) были запрещены.

В марте-сентябре 2014 г. нами были проведены встречи с руководителями ряда компаний (см. Таблицу 1). Гурков И.Б. лично посетил и проводил интервью на всех указанных выше фирмах. Остальные члены исследовательской группы участвовали в части интервью.

Таблица 1 — Посещенные фирмы

Название компании	Отрасль	Страна базирования материнской компании
Bunge	Пищевая продукция	США
Alstom	Машиностроение	Франция
MAPEI	Строительные материалы	Италия
LACTALIS	Молочная продукция	Франция
КНАУФ ГИПС	Строительные материалы	Германия
Oriflame	Косметическая продукция	Швеция
Air Liquide	Промышленные газы	Франция

Пример интервью (в компании МАПЕЙ) представлен ниже.

В самом конце лета 2013 г. компания МАПЕЙ открыла нового завода в г. Арамиле Свердловской области.

Расскажите, пожалуйста, о новом заводе. Почему он построен именно за Уралом? Какие продукты будут там производиться? Сколько новых рабочих мест появится в регионе?

«Место для второй производственной площадки было выбрано не случайно. Екатеринбург — четвёртый город России по численности населения, а также один из крупнейших финансово-деловых центров России. Помимо этого, здесь сложился перспективный логистический узел, идеальный для продвижения товаров не только в УрФО, но и в Сибирский федеральный округ, и в Казахстан. В Арамили будут производиться клеи для укладки плитки, мозаики и натурального камня, составы для ремонта бетона, клей для систем утепления фасадов, выравнивающие составы.

Решение о строительстве нового завода принимало лично высшее руководство фирмы (показывается лист согласования финансирования проекта). Оно же и присутствовало на торжественной церемонии открытия завода.

На новом заводе и складе, которые представлены на Рисунке 1 работает чуть больше 20 человек, так как многие операции автоматизированы.





Рисунок 1 — Фотографии нового завода в Арамили

У нас получилось забавно с набором персонала. Мы поместили объявление в местной газете о наборе специалистов, обрисовав стандартные для нашей фирмы условия – «белая зарплата», медицинская страховка, обучение в течение испытательного срока, проезд корпоративным транспортом до рабочего места, бесплатное питание во время смены. В течении месяца мы не получили ни одного ответа на объявление. Обратились в местное отделение Федеральной службы по труду и занятости с вопросом: «Что мы в объявлении написали неправильно?» Получили ответ: «Все правильно. Просто люди не верят, что такое действительно возможно в нашем городе».

А «старый» завод?

«Старый», хотя правильнее сказать «первый», завод в Подмоскowie, в Ступино, на данный момент выпускает уже больше 40 различных продуктов на

цементной основе. Некоторые специалисты из Арамили проходят на этом заводе практическое обучение и повышение квалификации.

5.3 Подготовка анкеты

На основе опыта проведения интервью нами была подготовлена формализованная анкета.

Часть вопросов анкеты являлись общими для всех компаний, часть – специфическими, с учетом важнейших проектов и программ, реализуемых в российском подразделении. Пример анкеты для компании ОРИФЛЕЙМ представлен ниже.

ВОПРОСНИК – РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО/СНГ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1 Существует ли утверждаемый план работы компании на долгосрочный период? (да, нет)

При ответе «да»

1.2 Если существует, то его официальное название.

1.3 Горизонт стратегического плана ____лет?

1.4 Департамент(ы) в штаб квартире, занимающиеся разработкой данного плана.

1.5 Департамент(ы) в регионе СНГ, занимающиеся разработкой аналогичного плана.

1.6 Высшее должностное лицо штаб-квартиры, ответственное за процесс стратегического планирования.

1.7 Орган (совет директоров, общее собрание акционеров, executive committee), утверждающий данный план.

1.8 Входят ли в состав долгосрочного плана следующие разделы:

- Общей объем продаж
- Валовая прибыль
- EBITDA
- Чистая прибыль
- Доли основных товарных категорий в общем объеме продаж
- Доли основных товарных категорий в общем объеме чистой прибыли
- Предельные размеры финансовых заимствований

- Суммарный объем инвестиций в реальные активы
- Проектная стоимость trademarks, goodwill и т.п. (на конец периода или на контрольную дату плана).

1.9 Способ отчетности по долгосрочному плану – кто, кому, как отчитывается?

2. ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

2.1 Порядок организации разработки годового плана:

2.1.1 ежегодно издается приказ, в котором регламентированы состав

показателей плана и сроки его разработки;

2.1.2 порядок утвержден как бессрочный

2.1.3 существует алгоритм разработки годового плана в виде набора

традиционных форм деятельности, отдельного документа с детальным

описанием процедур разработки данного плана в компании нет

2.1.4 иное

(укажите) _____

2.2 Разбивка заданий плана внутри года: по кварталам, по месяцам, по

каталогам

2.3 Состав разделов плана региона

2.4 Отметьте, значения каких показателей устанавливаются материнской

компанией как целевые для региона СНГ:

- выручка (sales)
- прибыль от продаж (profit on sales)
- чистая прибыль (net profit)
- прибыль до уплаты процентов по займам, налогов и начисления амортизации (EBITDA)
- рентабельность продаж (profit margin on sales)
- рентабельность акционерного капитала (return on common equity)

2.5 Отметьте, какие из перечисленных показателей являются контролируемыми со стороны материнской компании для юридических лиц региона СНГ:

выручка (sales)	
затраты (costs)	
прибыль от продаж (profit on sales)	
чистая прибыль (net profit)	

прибыль до уплаты процентов по займам, налогов и начисления амортизации (ЕВITDA)	
рентабельность продаж (profit margin on sales)	
рентабельность акционерного капитала (return on common equity)	
доходность инвестиций (return on investment)	
дебиторская задолженность (receivables)	
чистые активы (net assets)	
долгосрочные заемные средства (long-term debt)	
краткосрочные заемные средства (short-term borrowings)	
финансовый рычаг (financial leverage ratio)	
отношение Debt/ЕВITDA	

3. SUCCESS PLAN

3.1 Что представляет собой План Успеха?

3.2 Временной горизонт Плана Успеха? _____

3.3 Критерии успешной реализации Плана Успеха?

4. РЕГИОН СНГ В РАМКАХ КОРПОРАЦИИ

4.1 Разрабатывается ли долгосрочный план развития региона СНГ, если да, то как он соотносится со стратегическим планом корпорации? _____

4.2 Как формируется годовой план по региону СНГ?

4.2.1 План по региону СНГ разрабатывается ДО разработки общекорпоративного плана

4.2.2 План по региону СНГ разрабатывается как детализация общекорпоративного плана

4.3 Есть ли уникальные (по сравнению с общекорпоративным планом) разделы годового плана СНГ?

4.4 Если есть, то какие _____

4.5 По каким принципам происходит в настоящее время разделение на «глобальные» и «региональные» инициативы и проекты?

4.6 Ожидаются ли изменения в принципах разделения на «глобальные» и «региональные» инициативы и проекты, если да, то какие?

4.7 Какова доля глобальных и региональных проектов, реализуемых в настоящее время в регионе СНГ?

4.7.1 По общему количеству _____

4.7.2 По объему инвестиций _____

4.7.3 По общей доле времени, уделяемой работниками управленческого аппарата СНГ ___

4.8 Укажите соотношение собственных и заемных средств, используемых для финансирования операционной деятельности региона СНГ (к заемным средствам относятся и средства, получаемые от материнской компании на возмездной и безвозмездной основе)

собственных средств используется существенно больше чем заемных	
собственных средств используется немногим больше чем заемных	
собственные и заемные средства используются в равной пропорции	
собственных средств используется немногим меньше чем заемных	
собственных средств используется существенно меньше чем заемных	

4.9 Укажите соотношение долгосрочных и краткосрочных заемных средств в составе средств региона СНГ (к заемным средствам относятся и средства, получаемые от материнской компании на возмездной и безвозмездной основе)

долгосрочных заемных средств существенно больше, чем краткосрочных	
долгосрочных заемных средств существенно больше, чем краткосрочных	
долгосрочные и краткосрочные заемные средства привлекаются в равной пропорции	
краткосрочных заемных средств существенно меньше, чем долгосрочных	
краткосрочных заемных средств немногим меньше, чем долгосрочных	

4.10 Укажите, на какой срок привлекаются долгосрочные заемные средства в регионе СНГ

преимущественно на срок до 2-х лет	
преимущественно на срок от 2-х до 3-х лет	
преимущественно на срок от 3-х до 5-ти лет	

преимущественно на срок свыше 5-ти лет	
--	--

4.11 Укажите, на какой срок привлекаются краткосрочные заемные средства в регионе СНГ

преимущественно на срок до 1-го месяца	
преимущественно на срок от 1-го до 3-х месяцев	
преимущественно на срок от 3-х до 6-ти месяцев	
преимущественно на срок от 6-ти до 12 месяцев	

4.12 Если регион СНГ получает средства от материнской компании на финансирование операционной деятельности на возвратной основе, то величина процентной ставки:

существенно меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
немногим меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
соответствует процентной ставке по привлекаемым банковским кредитам	
немногим больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
существенно больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	

5. НОГИНСК

5.1 Когда возникла идея строительства логистического центра в Ногинске?

5.2 Кто выдвинул данную идею?

5.3 Как происходило обоснование данной идеи?

5.4 Если в ходе обсуждения проекта выдвигались альтернативы, то какие?

5.5 На каком этапе разработки (реализации) в проект логистического центра был добавлен проект производственных мощностей?

5.6 Кто осуществлял разработку технической документации проекта логистического центра?

5.6.1 В основном подразделения штаб-квартиры корпорации с привлечением консультантов, экспертов, подрядчиков

5.6.2 В основном подразделения региона СНГ с привлечением консультантов, экспертов, подрядчиков

5.6.3 В основном внешние проектные организации

5.7 Кто курирует проект в штаб-квартире?

5.8 Укажите соотношение собственных и заемных средств, направленных на финансирование проекта НОГИНСК за весь период инвестирования (к заемным средствам относятся и средства, полученные от материнской компании на возмездной и безвозмездной основе)

собственных средств используется существенно больше чем заемных	
собственных средств используется немногим больше чем заемных	
собственные и заемные средства используются в равной пропорции	
собственных средств используется немногим меньше чем заемных	
собственных средств используется существенно меньше чем заемных	

5.9 Если регион СНГ получает средства от материнской компании на финансирование проекта НОГИНСК на возмездной и возвратной основе, то величина процентной ставки:

существенно меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
немногим меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
соответствует процентной ставке по привлекаемым банковским кредитам	
немногим больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
существенно больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	

5.10 В какой степени выдерживался первоначальный график запуска логистических мощностей? _____

5.10.1 С опережением

5.10.2 Строго по графику

5.10.3 С небольшими отставаниями

5.10.4 С серьезными отставаниями

5.11 Насколько был выдержан первоначальный бюджет проекта?

5.11.1 Удалось сэкономить по сравнению с первоначальным бюджетом

5.11.2 Первоначальный бюджет выдержан практически точно

5.11.3 Незначительное превышение первоначальных объемов инвестиций

5.11.4 Существенное превышение первоначально запланированных объемов инвестиций

5.12 В какой степени в проекте были применены новаторские решения?

5.12.1 Отдельные решения, новые для корпорации, но известные в отрасли

5.12.2 Комплекс решений, новых для корпорации, но известных в отрасли

5.12.3 Принципиально новые решения для отрасли

5.13 Каковы критерии эффективности проекта НОГИНСК?

5.13.1 Каков временной горизонт реализации ожидаемых эффектов?

Опыт заполнения данной анкеты (см. Приложение А) показал, что разработанная анкета лишь частично закрывает возможные варианты организации проектной работы. Это потребовало получения от респондентов развернутых описаний опыта запуска и реализации проектов развития на всем протяжении существования российского подразделения в компаниях, в которых оперативные проекты получили стратегическую значимость.

5.4 Проведение интервью с руководителем глобальной корпорации и иные встречи по актуализации эмпирического материала

09 декабря 2014 г. Гурковым И.Б. было проведено интервью с Магнусом Брэннстромом, Главным исполнительным директором, Президентом, и заместителем председателя Совета Директоров компании Орифлэйм, которое состоялось в виде «публичного интервью на сцене» в рамках конференции по товарам повседневного спроса, организованной Adam Smith Conference. В ходе интервью удалось получить ответы о преимущественных критериях продолжения инвестирования в Россию, ожиданий от запуска в конце 2014 г. новых производственных мощностей и на ряд иных

вопросов о стратегических проектах компании². Кроме того, на данном мероприятии удалось встретиться с руководителями ряда фирм, участвовавших в «волне опросов 2013 г.», в частности, с Джеймсом Кристофером Дуайером, Генеральным директором, Эрманн, и Антоном Борисюком, Старшим директором по исследованиям, Восточно-Европейский регион PepsiCo, для обновления данных о проектах, выполненных в данных компаниях в 2014 г.

Кроме того, 12 декабря 2014 г. в г. Стокгольме, в штаб-квартире корпорации «Орифлейм», было проведено интервью с секретарем совета директоров корпорации Орифлейм, Старшим директором по корпоративным отношениям Понтусом Андреассоном, что позволило уточнить ряд вопросов об отношении членов Совета директоров к проектам в России и об общей механике сочетания глобального стратегического планирования, годового финансового планирования и реализации крупных «страновых» проектов в международной корпорации, узнать дополнительные подробности о продаже двух заводов Орифлейм осенью 2014 г. В продолжение интервью нами была получена информация о составе стратегических и операционных комитетов корпорации, но данная информация имела гриф «Конфиденциально».

² Видеозапись данного интервью можно посмотреть в интернете <http://www.youtube.com/watch?v=-ruS41ypHzo&feature=youtu.be>

6 Общая система планирования проектов развития в области производства международных корпорациях

Важнейшим элементом проектов развития всех уровней является то, что в большинстве из них присутствуют капиталовложения. В каждой зарубежной компании планирование капитальных вложений организовано по-своему. Вместе с тем, явно выделяются общие элементы, встречающиеся во всех компаниях, порядок согласования проектов и график их разработки.

Разработка плана капитальных вложений, называемого Capex (Capital Expenditure) схематически разделяется на четыре этапа:

- 1) выдвижение идей, оформляемых заявками на капиталовложения,
- 2) предварительное обсуждение собранных заявок среди коллег,
- 3) оценка собранных предложений,
- 4) выделение средств на реализацию проектов.

Реализация проекта начинается с затраты первого рубля на него. По завершению проекта осуществляется его ввод в эксплуатацию после достижения показателей, предусмотренных проектом, и постановка объекта на баланс компании как актива.

Выдвижение идей

Правом на выдвижение идей в области производства обладают руководители страновых подразделений, руководители систем сбыта, а также директора заводов и руководители служб, а на заводах – руководители подразделений. Поскольку каждый актив находится в компетенции директора завода и руководителя функциональной службы корпорации, то это страшает от опасности его устаревания и превращения в узкое место. В заявке на капиталовложения указывается, что и почему надо сделать, что это даст и сколько это может стоить. Крупные проекты являются исключением, инициатива по ним, как правило, принадлежит высшему руководству. Даже в том в том случае, когда инициатива принадлежит заводу то согласие руководства обязательно.

Предварительное обсуждение собранных заявок среди коллег

Задачей данного этапа является устранение возможных противоречий. Например, установка нового оборудования потребует дополнительной электроэнергии, что должен обеспечить главный энергетик. По этой причине реализация конкретной заявки может повлечь за собой последовательность капитальных вложений по смежным направлениям для расшивки возникающих узких мест. Цель обсуждения – достижение консенсуса по реализации заявок. В результате работы заявки разделяются на три группы: принятые для дальнейшей работы, содержащие интересную идею, но требующие дополнительного обоснования, и сырые, которые отвергаются.

Оценка собранных предложений.

Конечной целью этого этапа является ранжирование заявок для инвестиционного комитета. Поскольку по поводу приемлемости заявки достигнут консенсус, то их оценка концентрируется на двух аспектах: последствиях для компании и возможных рисках. Оценка последствий для компании дополняется стандартными показателями: чистым дисконтированным доходом, сроком окупаемости и т.д. набор таких показателей определяется предпочтениями, принятыми в компании. Оценка рисков призвана в первую очередь обеспечить их выявление с тем, чтобы защитить проект от неожиданностей. Во вторую очередь она связана с защитой от них, которая, как правило, увеличивает стоимость проекта. Особым случаем является разделение рисков с другими участниками, что типично для очень больших проектов.

Выделение средств на реализацию проектов.

В компаниях с большими объемами капитальных вложений распределение средств по проектам осуществляется инвестиционным комитетом. В остальных компаниях этим занимаются финансовые комитеты. Все проекты, выносимые на обсуждения, ранжируются по актуальности и доходности. В первую очередь средства выделяются на проекты, отказ от которых приведет к значительным потерям для компании. К ним относятся проекты, обеспечивающие функционирование предприятия (своевременная замена оборудования) и ввод в действие объектов по плану наступающего года. Во вторую очередь капиталовложения выделяются для ранее начатых проектов, строительство которых переходит на следующий год. Только после решения по этим проектам рассматриваются предложения по вновь начинаемым проектам.

7 Особенности организации оперативно-тактических проектов

7.1 Разделение проектов по уровню принятия решения

Как правило, в глобальных корпорациях существует система рассмотрения и утверждения единичных инвестиций в зависимости от статуса руководителя. На практике, данный принцип в отношении российских подразделений международных корпораций зачастую нарушается. Приведем пример – выдержку из интервью с руководителем российского подразделения крупной международной корпорации.

ПРОЦЕСС ГОДОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ В РОССИЙСКОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ КРУПНОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАЦИИ “L”

Процесс годового планирования выглядит следующим образом:

Этап 1. Февраль предшествующего года – «Коммерсанты» и маркетологи дают свое видение ситуации на следующий год – очень агрессивный прогноз, чтобы иметь максимальную загрузку.

Сарех (инвестиционный бюджет) разбивается на 3 подгруппы:

- индустриальный,
- логистика (авто, склад и легковой транспорт),
- IT

Кроме того существует финансовый анализ обратной ситуации: считаются удельные инвестиции, которые рассчитываются как инвестиции на 1 рубль общего прироста продаж. При этом общий рост продаж все больше отличается от чистого роста продаж. Если в 2008 – 2009х гг. общий рост продаж от чистого отличался на 5%, то сейчас скидки для сетей, составляют до 15%, в самых крупных российских сетях невозврат выручки доходит до 25-26%.

Этап 2. Сарех будущего года разделяется на инвестиции в проекты, переходящие с прошлого года и инвестиции в новые проекты. Как уже было сказано, в первоочередном порядке инвестиции выделяются на проекты, завершаемые в планируемом году, затем переходящие и в последнюю очередь на вновь начинаемые. Итак, к 1 апреля получается общий бюджет Сарех:

- Индустриальных проектов – 50-60 строчек;

- Логистических - 5-6;
- IT – 5-6.

Все, что дороже 500 евро, записывается отдельной строчкой.

До 500 евро считается оборотными расходами.

Этап 3. Лист согласования каждого проекта содержит 4 подписи, запускается в виде специальной формы заявки, которая включает обоснование, сроки, типы поставок оборудования.

Лист согласования содержит 4 подписи:

- Директор завода или руководитель функциональной группы (IT/логистика) – держатель Сарех
- Директор зоны, например, по России (респондент)
- Директор по направлению в стране происхождения корпорации
- Industrial директор группы (корпорации).

В других корпорациях существует более сложная система классификации проектов, например, которая включает важность проекта (3-4 уровня) и сложность (3-5 уровней) проекта. Сочетание данных параметров дает богатую классификацию проектов.

7.2 Номенклатура органов, ответственных за запуск проектов

Во многих корпорациях существует развернутая номенклатура органов, ответственных за запуск проект. Пример подобной номенклатуры приведен ниже.

PET - Project Evaluation Team – группа по оценке проектов. Отвечает за подготовку заключений по проектам, выносимым на обсуждение. Она должна оценить выгоды для компании и основные риски проекта. Как правило, в компаниях существуют показатели, используемые для оценки коммерческой эффективности проекта, чаще всего это чистый дисконтированный доход, срок окупаемости и другие.

PRC – Project Review Committee – задачей комитета является ранжирование проектов с точки зрения целесообразности их реализации. Для этого проекты разделяются на два класса: взаимодополняющие и взаимоисключающие. Взаимодополняющие проекты отличаются тем, что вложения в один проект увеличивают отдачу от других, ранее реализованных проектов. типичным примером являются проекты, направленные на

подготовку сырья и материалов, сокращение затрат, использование отходов, Взаимоисключающие или альтернативные проекты отличается тем, что из них может быть реализован только один.

BOT – Business Opportunity Team – комитет работает как многофункциональная команда в каждом линейном подразделении, оценивая выгоды и прибыли от возможного проекта.

(BV)PRB – (board members) Project Review Board – самая высокая инстанция, состоящая из высшего руководства линейного подразделения, отвечающее за все показатели подразделения и его стратегию.

По сути BVS эквивалентен PRB, участники те же самые.

7.3 Особенности разработки, представления и утверждения проектов разных уровней

В зависимости от категории проекта и ответственного линейного подразделения выбираются комиссии одобряющие запуск проекта. Комитет по мониторингу проекта определяется во время старта проекта и базируется на матрице ответственности руководства.

Для проектов всех уровней компании утверждают комплект отчетной и презентационной документации. В зависимости от категории проекта возрастает количество прорабатываемой и предоставляемой информации. В ответственность комитета по мониторингу и руководителя проекта входит выбор всех доступных мер для выполнения всех требований, предъявляемых для выполнения проекта. Эффективность выбранных мер должна оцениваться комитетом на уровень выше. В случае, если комитет не может прийти к однозначному решению об эффективности принимаемых мер, то принятие решения переносится на еще один уровень выше.

Для проектов, осуществляемых между несколькими линейными подразделениями, линейное подразделение инициировавшее проект (как правило, подразделение ответственное за данный рынок), должно удостовериться, что *устав проекта* согласован со всеми вовлеченными линейными подразделениями. Данное требование выполняется если:

- Все вовлеченные подразделения подписали устав проекта и имеют своих представителей в комитете по мониторингу проекта (Review Committee), или;

- Составлен протокол принятых решений комитета по мониторингу проекта или любого другого комитета, в составе которой представлены все подразделения, или;
- Существует групповой контракт между всеми участвующими линейными подразделениями, или;
- Согласована комбинация вышеперечисленных требований.

Более того, устав проекта должен включать определение всех процессов и шагов протекания проекта, описание процесса и схемы взыскания затрат проекта.

7.4 Организационно-экономический механизм планирования и реализации проекта

7.4.1 Формирование проектной группы и принципы руководства деятельностью проектной группы

Проектная организация компании создается для выполнения бизнес стратегии компании за счет выполнения краткосрочных и долгосрочных целей компании. Идея проекта может прийти от внешних источников (клиент) или от внутренних (отдела разработки). После возникновения идеи проекта, временный руководитель проекта (впоследствии может быть утвержден на роль руководителя) должен быть назначен на роль в проекте.

На стадии инициации, пока проект не утвержден, должны быть ясна идея проекта, определены начальные требования к проекту, выгоды получаемые от проекта, идентифицированы доступные человеческие ресурсы, оценены и спланированы затраты по проекту. Доступность и наличие членов команды проекта должны быть выяснены с линейными подразделениями, участвующими в проекте, до того как проект будет представлен на рассмотрение ответственному за одобрение комитету.

После одобрения проекта временно назначенный руководитель проекта на фазу инициации передает руководство проектом утвержденному линейному руководителю проекта. Как правило, на фазу инициации и проработки проекта назначается более опытный сотрудник, хорошо представляющий все тонкости ведения проектной деятельности и рынка. Но не редки случаи, когда проект ведет один руководитель проекта, от начала и до завершения.

На стартовом совещании руководитель проекта собирает команду проекта и информирует команду о целях проекта, содержании, граничных условиях и т.д. На

совещании команда согласовывает распределение ответственности и ролей участников, систему коммуникации и ведения переговоров, а так же «правила игры».

В последующих фазах проекта концепция проекта может перерабатываться. Руководитель проекта координирует, отслеживает и эскалирует критические вопросы проекта в тесном взаимодействии с командой проекта.

7.4.2 Роли в проекте

7.4.2.1 Роль спонсора проекта в проектах по созданию новой продукции

Спонсором проекта является лицо или группа лиц, которые предоставляют финансовые ресурсы на выполнение проекта. Спонсор проекта работает с руководителем проекта, проясняет вопросы, связанные с финансами, осуществляет помощь с темой вложения средств, оказывает влияние на других стейкхолдеров проекта для достижения цели проекта.

Соответственно, спонсор проекта является инициатором проекта и принимает участие в назначении руководителя проекта. При закрытии проекта спонсор проекта должен принять результаты проекта согласно внутренним интересам компании.

Ответственен за:

- создание устава проекта в зависимости от бизнес-потребностей;
- определение критериев принятия результатов проекта и старта проекта;
- предоставление ресурсов на проект, а также видения предоставления ресурсов во времени;
- принимает участие в комитете по мониторингу проекта.

Полномочия:

- инициация проекта и определение целей проекта;
- определение руководителя проекта и комитета по мониторингу проекта;
- запрос на изменения в проекте;
- принятия либо отклонение результатов проекта с внутренней точки зрения компании;

Спонсор проекта входит в состав комитета по инициации и старта проекта. Руководитель проекта назначается посредством составления устава проекта, а так же определяет состав подпроектов. В решение об инициации проекта входят цели проекта, согласование запланированных ресурсов и денежных ресурсов, критерии принятия результатов проекта, а так же ответственный комитет по мониторингу проекта. Возможно делегировать решение о старте проекта. Правила делегирования должны быть определены руководством в зависимости от подразделения к которому относится данный проект.

Для презентации и документирования инициации и мониторинга проекта должны применяться стандартные шаблоны документов.

7.4.2.2 Куратор проекта

Член команды (комитета) по мониторингу проекта, который может быть назначен, при необходимости, для поддержки руководителя проекта между периодическими контрольными и оценочными встречами проекта.

7.4.2.3 Роль руководителя проекта

Руководитель проекта назначается ответственной линейной организацией для достижения целей проекта. Поэтому руководитель проекта ответственен за результаты проектной деятельности согласно плану управления проектом (например, проведение встреч, сроки выполнения работ, целевая стоимость продукта) и периодическое информирование команды по рассмотрению проекта о текущем состоянии проекта. Отсюда следует, что руководитель проекта должен обладать достаточными полномочиями для достижения целей проекта.

Руководитель проекта управляет и направляет команду проекта. Инициатор проекта определяет уровень квалификации и набор необходимых навыков руководителя проектов в зависимости от категории проекта и бизнес задач. Если, далее описанные, условия выполняются, тогда назначение руководителя проекта юридически закрепляется:

- руководитель проекта назначается как минимум на 12 месяцев;
- руководитель проекта отводит, как минимум, половину своего рабочего времени на руководство проектами;
- руководитель проекта ответственен за результаты проекта, длительность и бюджет.

Руководитель проекта назначается согласно квалификационной матрице в зависимости от сложности и категории проекта.

7.4.2.4 Роль команды проекта в проектах по созданию новой продукции

Команда проекта состоит из людей, назначенных и выполняющих свои роли и ответственных за завершение проекта. В команду так же входит и руководитель проекта. Команда проекта ответственна за:

- подготовку и документирование содержания проекта, планирование, бюджетирование, качество проекта, улучшение процессов, вовлечение новых сотрудников, коммуникации, оценку рисков;
- выполнение специфических аспектов проекта в области своей ответственности.

Команда проекта уполномочена использовать все доступные средства для достижения вышеописанных целей и если необходимо донести до руководителя проекта появившиеся отклонения с дальнейшей эскалацией проблемы на уровень выше с целью её решения.

Проекты, направленные на разработку новых системных проектов, включающих в себя несколько составляющих компонентов, разбивается на подпроекты. Руководитель проекта отвечает за контроль и разработку системы в целом, на подпроекты выделяются проектные лидеры из линейных подразделений, занимающихся разработкой компонентов. Часть процессов осуществляется внутри подпроектной команды изолированно. Детали относительно использования ресурсов подпроектной команды согласовываются в проектном соглашении между руководителем проекта, руководителем подпроекта и начальником работника назначенного на определенную роль.

7.4.2.5 Роль комитета по мониторингу проекта

Комитет по мониторингу проекта направляет процесс ведения проекта, причем знает, в какую сторону проект направляется. Поэтому комитет состоит из руководителей вовлеченных линейных подразделений соответствующего уровня. Во главе комитета стоит лицо ответственное за бизнес результат проекта. Соответственно, главой комитета является спонсор проекта и входит в его в состав.

Комитет по мониторингу проекта следит и контролирует прогресс проекта, принимает решения касательно важных изменений в проекте и утверждает прохождение каждой вехи проекта между фазами. Линейное подразделение может принять несколько уровней комитета по мониторингу проекта с четко определенными ролями, полномочиями и ответственностями.

Ответственен за:

- отслеживание ведения проекта согласно уставу проекта;
- подтверждение прохождения вех между фазами проекта;
- отслеживание правильного применения практик ведения управления проектами, а так же соблюдения всех внутренних процедур.
- отслеживание выполнения мер и задач поставленных на предыдущих встречах комитета;

Полномочия

- принятие решений о значительных изменениях в проекте в том числе и стоимости проекта;
- закрытие проекта;
- утверждение дополнительных подпроектов после старта основного проекта;
- вынести решение о повторении вехи или фазы проекта в случае получения неудовлетворительных оценок и показателей проекта в соответствии с вехой, через которую проходит проект;

В случае возникновения вопросов, которые не могут быть решены комитетом по мониторингу проекта, в связи с нехваткой полномочий или комплексностью возникшей проблемы то вопрос поднимается на уровень выше на рассмотрение комитетом по инициации проекта.

7.4.2.6 Поддержка проекта линейной организацией

Линейная организация обеспечивает проект функциональными и стратегическими начальными данными (технологии, каталог существующих проектов и извлеченные уроки) для старта проекта, а так же функциональными навыками, процессами и методологиями для их успешного применения. Линейная организация так же предоставляет

согласованные ресурсы (работники, бюджет, оборудование) для достижения целей проекта.

Базовая ответственность линейных подразделений, участвующих в проекте:

- Предоставление опытных работников для участия в проекте;
- Предоставление ресурсов, услуг и специальных знаний для выполнения проекта;
- Сотрудничество с комитетами по инициации и мониторинга проекта; Оценка и утверждение рабочих пакетов проектов в плане соответствия бизнес-стратегии компании и линейного подразделения, а так же стандартов качества. В случае выявленного несоответствия руководитель линейного подразделения должен наложить вето на несоответствующий рабочий пакет совместно с комитетом по мониторингу.

Обязанности:

- Соответствие проектному соглашению (предоставление человеческих ресурсов, услуг и т. д.)
- Предоставление и дальнейшее развитие специальных навыков специалистов, развитие рабочей среды и существующих процессов;
- Участие в создании проектного соглашения;
- Постановка последующих задач своим сотрудникам после закрытия проекта;
- Предоставление руководителю проекта всей необходимой информации касательно проекта;

7.4.2.7 Инженер по качеству, команда по проведению тестов в проектах по созданию новой продукции

Для высокоинновационных проектов или проектов нового типа, комитет по инициации проекта может нанять инженера по качеству по запросу руководителя проекта. Кандидат на эту роль будет выбран главой отдела по испытаниям и исследованиям совместно с руководителем проекта и назначен ответственным за качество во всем проекте или в отдельных подпроектах. Инженер по качеству координирует исследования и проведения тестов в проекте и является начальником группы по проведению тестов.

Общее распределение ролей в проекте представлено в Таблице 2.

Таблица 2 — Матрица ответственности в проекте (RASIC)

R – Responsible – Ответственный A – Approve – Утверждает S – Support – Поддерживает I – Inform – Информировывает C – Cooperate – Взаимодействует	Руководитель проекта	Команда проекта	Модератор отдела	Комитет по инициативам	Руководитель лин. инициатив	Технический руководитель	Отдел качества
Инициация: определения класса проекта и его одобрение	C						
Организация периодических обзоров проекта	R		I				
Модерирование периодических обзорных встреч	R	C	R*				
Проведение и документирование прохождения вех и встреч	R	C	S	C			
Утверждение прохождения вех и результатов встреч	C	S		R	R		
Эскалация критических вопросов на уровень руководства подразделения					I		R
Решение о мерах в отношении критических вопросов	C	S		R	A	S	
Поддержка проекта в специфических вопросах касаясь реализации проекта			S	S		R	

7.5 Календарное планирование и диспетчирование работ по реализации проекта

7.5.1 Концепция жизненного цикла проекта

В проектах по разработке новой продукции понятие жизненного цикла является фундаментальным понятием. Понятие жизненного цикла может быть применено к фундаментальным исследованиям, прикладным исследованиям, техническим разработкам, производству и продажам продукции.

Для каждой фазы жизненного цикла важно определить ответственное лицо или организацию, цели которые необходимо достигнуть, состав работ в данной фазе и процедуру старта и завершения фазы. С целью успешного завершения проекта разрабатывается план-график, который учитывает бюджет проекта, время и такие аспекты как здоровье, безопасность. Важной составляющей фазы инициации проекта является необходимость показать как политика руководства проектом позволит достигнуть поставленных целей и окажет помощь в понимании плана мероприятий. Во время проработки плана-графика учитывается следующее:

- а) принципы и процедуры осуществления проекта для его успешного завершения;

- b) механизмы/методы отслеживания продвижения проекта;
- c) методы отслеживания и оценки результатов проекта согласно плану-графику;
- d) методы прогнозирования и процедуры по исследованию/разработке/внедрению корректирующих мер;
- e) Подведение итогов и их анализ с целью разработки корректирующих мер на будущее;

Необходимо понимать, что время и стоимость проекта тесно связаны:

- Оптимальный план-график минимизирует операционные затраты;
- Оптимальный план-график помогает достигнуть максимальной продуктивности;
- Предотвращает отклонения в графике платежей;
- Обеспечивает премирование за достижение целей в срок и предотвращает появление штрафов за просрочки в работе;

Наиболее часто зарубежные корпорации берут за основу модели жизненного цикла принципы, описанные в PMBOK® Guide of the Project Management Institute (PMI®).

Модель жизненного цикла используется для того, чтобы:

- помочь в определении и ранжировании целей улучшения процессов;
- помочь в построении стабильных, надежных и зрелых процессов;
- определять направление улучшения проектных и организационных процессов;
- выявлять текущее состояние процессов улучшения процессов

Данная концепция носит универсальный характер, на которой строится управление проектами всех категорий во всех подразделениях.

7.5.2 Инициация проекта, стартовое совещание (kickoff), совещание по инициации и ускорению проекта для проектов связанных с разработкой новой продукции

Стартовое совещание – это первое совещание, в котором принимают участие руководитель проекта и все члены команды проекта после утверждения проекта либо

утверждения новой фазы проекта. В повестку встречи должны обязательно входить: состав проекта, история проекта, извлеченные уроки и знания, полученные в схожих проектах, цели проекта и распределение ролей между членами команды.

Состав повестки стартового совещания также входит и в совещание по одобрению старта проекта с комиссией по старту проекта. Отдельное стартовое совещание с командой проекта так же может быть организовано, если члены команды не знают друг друга. Также на стартовом совещании могут обсуждаться инструменты планирования в проекте, «правила игры», методы сплочения команды.

Совещание по инициации и ускорению проекта имеет определенную структуру и не может повторяться. Проводится в форме управляемого (модерируемого) стартового семинара с целью эффективного старта проекта. Как правило, совещание по инициации и ускорению проводится в проектах с высоким приоритетом и вовлечением высокого руководства.

Руководитель проекта ответственен за проведение стартового совещания и совещание по ускорению и инициации проекта. Квалифицированный модератор должен быть назначен руководителем проекта на проведение семинара по ускорению проекта.

7.5.3 Стандартные документы для инициации и мониторинга проектов по созданию новой продукции.

Стандартные документы для инициации и мониторинга проекта обязательны и используются для документирования текущего статуса проекта, а так же всей информации, связанной с проектом. Стандартные документы предоставляются на старте проекта, а так же во время прохождения вех проекта и периодического мониторинга. В состав документов входят такие естественные документы как: анализ прибыльности проекта, план-график проекта, стоимости, спецификация проекта, качественные показатели, а так же статус решения проблем и вопросов, возникших на предыдущих этапах работы по аналогичным проектам.

7.5.4 Финансовое планирование (бюджетирование) проекта и оценка его экономической эффективности

Как правило, проект включает в себя несколько подпроектов. Планирование проекта и создание структуры проекта осуществляется в системе SAP руководителем

проекта. Проект и его подпроекты делятся на фазы согласно категории проекта. Планирование производится так же на каждую фазу, так как каждой фазе соответствует свой рабочий пакет. В дальнейшем контроль и последующее планирование подпроектов осуществляется подпроектными руководителями.

Подпроектный руководитель заносит в систему все необходимые рабочие пакеты по проекту, а также все необходимые действия необходимые для завершения проекта. Утверждение стоимости проекта и всех затрат проводится на базе анализа планирования в SAP. Потому очень важно составить правильную структуру проекта и учесть все работы в подпроектах. Работники отделов могут быть «запланированы» при помощи так называемых «рабочих мест» (work center - SAP) соответствующих отделов. Остальные затраты планируются как прямые затраты. Руководитель проекта может точно планировать распределение ресурсов проекта, используя доступные ресурсы в каждом линейном отделе. Если специфическое рабочее место ещё не создано (в SAP), тогда планируемое рабочее место ответственного отдела может быть внесено в проект.

Планирование проекта можно разделить на 4 основные фазы.

1) Планирование

Планирование учитывает все затраты и ресурсы внутри линейного подразделения по всему миру. Состав общего бюджета проекта и ограниченность доступных человеческих ресурсов должно приниматься во внимание во время планирования.

2) Утверждение

Утверждение планирования происходит один раз в год и является частью утверждения бизнес плана. Утверждение осуществляется ответственным за определенный класс продукции совместно с линейным подразделением. Утверждение затрат и ресурсов и на проект является циклической операцией.

3) Отслеживание и контроль

Контроль планирования и бюджетирования осуществляется ответственным лицом за центр затрат, с частотой, равной частоте пересмотра и корректировки бюджета (4 раза в год). Пересмотр бывает необходим в связи с тем, что в течении выполнения проекта могут изменяться продолжительности работ, их количество и стоимость.

4) Завершение

После закрытия проекта или завершения подпроекта в SAP закрываются соответствующие рабочие пакеты. За закрытие и информировании о закрытии отвечает лицо, ответственное за центр затрат.

5) Оценка экономической эффективности проекта

Экономическую эффективность проекта определяют из проектного расчета. Проектный расчет это стандартизованный документ, который разрабатывается каждым линейным подразделением и выполняется руководителем проекта. В проектном расчете используются стандартные данные, такие как себестоимость продукции, прогнозируемы объемы, стоимость инженерных работ и т.д. В документе используются методики расчета показателей эффективности проекта. После проведения расчета по полученным результатам можно судить о прибыльности проекта, анализировать тенденции изменения прибыльности во времени и принимать соответствующие выводы и решения касательно данного проекта.

Проектный расчет проводится периодически во всех фазах проекта, начиная с фазы инициации проекта и заканчивая фазой завершения проекта. Такая периодичность позволяет сделать процесс оценки проекта более прозрачным, а так же помогает отслеживать текущее состояние проектов по всему линейному подразделению. Все изменения в проекте должны учитывать в проектном расчете. Изменения в проекте могут носить как прямой характер (себестоимость, цены), но и косвенный характер (сокращение время проекта за счет изменений в подпроектах).

Основным показателем экономической эффективности является такой показатель как Operating Value Contribution (OVC) - вклад в стоимость основной деятельности. Этот показатель характерен для данной компании, так как нет надобности использовать общепринятые экономические показатели в связи с тем, что компания независима и её акции не котируются на бирже.

Увеличение капитализации измеряется за счет OVC. OVC положителен, когда прибыль превышает затраты. В затраты так же включен минимальный процентный доход от вложений компании в проект. OVC измеряется в % от оборота (turnover).

Проектный расчет ведется с момента начала и до даты равной = дата старта серийного производства (Start Of Production) + 4 года.

Основными входными параметрами проектного расчета являются:

- Прогноз по объему поставок в течении периода SOP+5 лет;
- Цены серийные цены на поставляемую продукцию;
- Логистические затраты;
- Налоги и таможенные сборы, стоимость хранения на складах;
- Себестоимость производства;
- Коммерческие затраты;
- Затраты на проектную деятельность;
- Затраты на НИОКР;
- Затраты на специальный инструмент и оснастку;
- Покрытие гарантийных обязательств;
- Разница в валютных курсах.

7.6 Проблемы и направления совершенствования системы организации оперативно-тактических проектов развития в российских подразделениях международных корпораций

В ходе интервью и анализа информации обследованных компаний мы смогли выявить ряд существующих проблем в системы организации оперативно-тактических проектов развития в российских подразделениях международных корпораций.

7.6.1 Проблемы межкультурных отношений и коммуникаций

Данная проблема возникает, если в состав проектной команды включаются менеджеры и инженеры из разных стран, с разной ментальностью и подходами к выполнению работ. Частичными мерами по решению данной проблемы являются:

- семинары об особенностях культуры различных стран, проводимые в корпорации;
- повсеместное введение внутри компании использования видеоконференций;
- ведение проекта и решения вопросов, связанных с ним, на внутрикорпоративном портале и в социальной сети для работников компании;

- при возможности максимизация личных встреч между членами команды (пример: при визите в один из офисов компании с целью прохождения обучения, руководитель проекта так же должен использовать возможность встретиться с членами команды, если таковые там имеются).

7.6.2 Проблемы актуализации накопленного опыта успешно реализованных проектов

В большинстве обследованных корпораций наблюдается наложение инструментов управления проектами и соответствующих информационных систем. В результате, на текущий момент времени в распоряжении проектных групп имеется набор не связанных друг с другом инструментов, разработанных на разных платформах и используемых в разных целях. Это приводит к тому, что, например, архив предыдущих проектов хранится отдельно от Lessons Learned и Best practice, а текущая проектная деятельность фиксируется и осуществляется в третьей программной среде. Бюджетирование и финансовый контроль делаются отдельно, а периодические доклады по статусам проекта делаются в Excel. Получается, что естественная и взаимосвязанная, по сути, информация находится в разрозненном состоянии. Тем самым затрудняется поиск, изучение и донесение уже существующего опыта. Эта проблема приумножается разнесенностью по разным материкам разных проектных команд и клиентов.

Перед каждым периодическим и рубежным контролем руководитель проекта готовит презентацию в формате статических слайдов, в которую включает выгрузки из разных программ с анализом текущей ситуации (состояние бюджета, доступность ресурсов, проектный расчет, статус испытаний и исследований, текущие открытые вопросы, статус открытых вопросов с предыдущего обзора проекта и т.д.). После очередного совещания с комитетом по мониторингу презентация архивируется. Теоретически, руководитель проекта имеет доступ ко всем проектным системам, так же, как и члены комитета по мониторингу, но их разрозненность не позволяет видеть общую картину по состоянию проекта. С таким подходом становится невозможно получать оперативную информацию по основным показателям проекта, невозможно отслеживать изменения проекта во времени, и вся процедура подготовки отчета обременительна и не гибка.

Сложившаяся ситуация может быть изменена за счет объединения всех существующих инструментов по планированию, отслеживанию и хранению проектных данных в единую систему управления проектной деятельности.

7.6.3 Проблема мотивации менеджеров крупных операционных проектов

Еще одной проблемой является мотивация ответственных за крупные (операционные) проекты, связанные с созданием новых производственных объектов. Как правило, стоимость данных проектов может колебаться в значительном диапазоне от первоначально утвержденной сметы. Российские менеджеры данных проектов ожидают, что часть сэкономленных затрат на данный проект будет разделена между корпорацией и исполнителем, причем не в форме прямой денежной выплаты, а в форме иного поощрения, например, спонсирования участия в престижной программе (Executive MBA ведущей зарубежной бизнес-школы и т.п.). Если руководство не понимает «прозрачных намеков» подобного менеджера проекта, то для корпорации велики шансы потерять данного работника – он легко может уйти к конкурентам, используя свои возросшие “credentials”.

7.7 Общая оценка организации оперативно-тактических проектов развития в российских подразделениях глобальных корпораций

Несмотря на обозначенные выше отдельные проблемы, общая оценка уровня организации оперативно-тактических проектов развития в российских подразделениях глобальных корпораций может быть оценена как высокая. Проекты разрабатываются и управляются в соответствии с последними достижениями проектного менеджмента, вероятность принятия к исполнению заведомо убыточного или чрезмерно рискованного проекта крайне невелика. Единственной проблемой, отмеченной нами при посещении ряда фирм, являются просчеты в проектировании производственных объектов проектировщиками-контракторами (несоответствие длины здания длине сборочной линии и т.д.), так как проектирование зданий иногда ведется в отрыве от фирм-поставщиков оборудования.

8 Системы разработки и механизмы реализации стратегических проектов развития в российских производственных подразделениях зарубежных международных корпораций

Хотя мы указали в разделе 4.1.1 на признаки «стратегичности» проектов как степень изменения отношений корпорации со стейкхолдерами, в данном разделе мы по необходимости примем «номенклатурный» принцип – стратегическими проектами будут признаваться те проекты, которые попадают на уровень CEOs (Chief Executive Officers) и решаются ими самостоятельно или передаются на утверждение Совету Директоров корпорации.

8.1 Мотивы функционирования зарубежных подразделений корпорации и основные типы стратегических проектов развития

Как говорилось выше, стратегические проекты развития – проекты, влияющие на эффективность (результативность) материнской компании в целом. Типы подобных проектов зависят от основных мотивов функционирования зарубежных подразделений корпорации.

- При ведущем мотиве «ресурсы» подобным проектом может стать открытие крупного предприятия по добыче полезных ископаемых или по переработке сырья. В обследованных нами предприятиях подобными примерам было открытие в 2009 г. крупного гипсового рудника в Новомосковске компанией КНАУФ или строительство компанией Vunge маслоэкстракционного завода в Воронежской области. Строительство началось весной 2005 года, а в конце 2008 состоялось торжественное открытие нового предприятия. Инвестиции в данный проект составили 130 миллионов долларов. Мощность завода составляет 540 тысяч тонн сырья в год, что позволяет производить свыше 200 миллионов бутылок подсолнечного масла.
- При ведущем мотиве «рынок» подобными стратегическими проектами являются проекты, кардинальным образом меняющие положение материнской компании на одном или нескольких рынках. Примерами подобных проектов среди обследованных нами компаний могут считаться:
 - а. В компании *КНАУФ* – запуск завода в Иркутской области, позволивший освоить регионы Восточной Сибири и Дальнего Востока.

- б. В компании *Lactalis* – покупка и последующее развитие завода в г. Ефремов (общая стоимость инвестиций – 15 млн. евро), выведшее компанию на рынок традиционных российских молочных продуктов (сметана, творог).
- в. В компании *Bunge* -- приобретение в течение 2004-2005 годов компанией зерновых элеваторов в Краснодарском крае и Воронежской области, а также зернового терминала в Ростове-на-Дону. При помощи этих элеваторов, а также региональных подразделений в основных зернопроизводящих регионах России, Бунге вышло на новый для себя рынок -- рынок экспорта зерна из России. В 2011 году сырьевой экспорт компании (в основном, пшеницы) составил 1,5 млн. тонн на сумму 380 млн. долл.
- г. В компании *Air Liquide* стратегическими проектами в России являлись покупка предприятия в г. Зеленограде, позволившая укрепить позиции корпорации в российской электронной промышленности, а также заключение соглашения с Solvay и СИБУРОм, направленное на обслуживание крупнейшего промышленного предприятия России, введенного в строй в 2014 г. – производства ПВХ совместным предприятием РУСВИНИЛ.
- д. В компании *Oriflame* стратегическим проектом в области развития рынка стал запуск электронного портала интернет-торговли, добавившего традиционную систему сетевого маркетинга продукции компании в России.
- е. В компании *MAPEI* стратегическим проектом стал запуск нового предприятия на Урале, позволивший значительно усилить «покрытие» территории страны продукцией фирмы.
- ж. В компании *Alstom* таким стратегическим проектом стало создание СП с «Трансмашхолдинг», позволившее получить доступ к государственным заказам и контроль над Луганским комплексом транспортного машиностроения.
- При ведущем мотиве «эффективность» стратегическими проектами становятся не только меры по открытию новых мощностей, но и иные проекты.
 - а. В компании КНАУФ важнейшими стратегическими проектами с 2013 г. являлись перестройка систем сбыта и систем закупок, повышение централизации данных систем, что, в свою очередь, привело к изменению организационной структуры всего российского бизнеса (см. Приложения Б и Г).

- б. В компании Oriflame в рамках повышения эффективности всего бизнеса корпорации произошла продажа в ноябре 2014 г. завода в г. Красногорске (завод был продан X5 Retail Group) и завод в Швеции. При этом завод в Швеции был продан менеджменту завода (management buy-out). При этом сохранились договора на поставку продукции и Орифлейм сохранил собственность на отдельное оборудование.

8.2 Основные критерии выделения капитала в международных корпорациях для проектов развития

Как только российское подразделение в целом достигает определенного уровня развития (обычно выражающегося в процентах от общего объема продаж корпорации), оно вступает в прямую конкуренцию с подразделениями в иных странах (регионах) за ресурсы развития.

Инвестиции являются одной из пяти функций, связанных с движением капитала: размещение капитала, формирование структуры капитала, инвестиции, слияния и поглощения, обратный выкуп акций.

Решения об инвестициях определяют судьбу фирмы, они могут как существенно ускорить её развитие, что прямо отражается в её ценности, так и разорить в случае ошибки. По этой причине решения о крупных инвестициях, определяющих стратегию фирмы, принимаются только собственниками. При этом существуют заметные различия в принятии решений об инвестициях между частными (семейными) компаниями и публичными (открытые акционерные общества). По сравнению с частными компаниями в ОАО процесс принятия решений существенно более формализован и усложнен, что продиктовано опасениями собственников о действиях менеджеров, продиктованных их собственными интересами. В связи с этим основное внимание в настоящем исследовании при анализе литературы приходится опираться на данные по ОАО, о которых в силу их открытости имеется достаточно обширная информация.

Решения о капиталовложениях в реальной корпорации можно представить как точку между 0 и 1, где 0 – централизованно управляемая корпорация, а 1 - корпорация с сильно развитым делегированием полномочий. В корпорации с полностью централизованным управлением решения о капиталовложениях принимаются только в штаб квартире, а предприятия по существу являются цехами. Централизация решений о капиталовложениях определяется единой технической политикой, принятой на фирме, и

сложившимися связями с поставщиками оборудования. Минусом системы является иждивенческое поведение руководства предприятия: вы за нас все решили. При сильно децентрализованном управлении штаб квартира определяют лимиты, в пределах которых руководители предприятий принимают решения о капиталовложениях самостоятельно. Кроме того, даются рекомендации по технической политике. Децентрализация решений позволяется вовлечь в процесс их принятия главных исполнителей – предприятия.

Основным критерием, по которому сравниваются варианты проектов и выбирается лучший, является чистый дисконтированный доход - (ЧДД³, обозначение по-английски NPV). Данный критерий является безупречным при сравнении вариантов одного и того же проекта, результат которого имеет примерно одинаковую полезность для потребителя. Если же полезности разные, то на первый план выходит перспектива рынка товара: вложение денег в товар, находящейся на растущем участке жизненного цикла более перспективно по сравнению с товаром, первичный спрос на который уже удовлетворен даже в том случае, если ЧДД первого несколько меньше, чем второго. Использование нескольких критериев для принятия решения о капиталовложениях предприятия является необходимой защитой от однобокости, присущей каждому отдельному критерию.

Приступая к работе, мы сосредоточили свое внимание на эмпирических исследованиях, стремясь понять, как на самом деле в корпорациях осуществляется распределение инвестиций по подразделениям. Изучая решения о капиталовложениях в российских предприятиях международных корпораций, мы постоянно сталкивались с необходимостью понять, как штаб-квартирах корпораций оценивают их действия, ибо от этого зависят объемы капиталовложений, осуществляемых корпорациями в России. По этой причине наше внимание в первую очередь привлекла работа “Capital Allocation and Delegation of Decision-Making” [Graham, et al. 2014], в которой проведено исследование критериев, применяемых в корпорациях при распределении капиталовложений в реальные активы между их подразделениями (division). Эти решения принимают руководители компаний – Генеральный директор (CEO, Chief Executive Officer) и Финансовый директор (CFO, Chief Financial Officer) директорами в отношении подразделений компании. Перечень данных факторов в зависимости от степени значимости каждого из них представлен на Рисунках 2-5. Для краткости обозначим первого как ГД, а второго как ФД.

3 Это содержательный перевод “Net Present Value” – чистая текущая стоимость.

Генеральные директора (США)

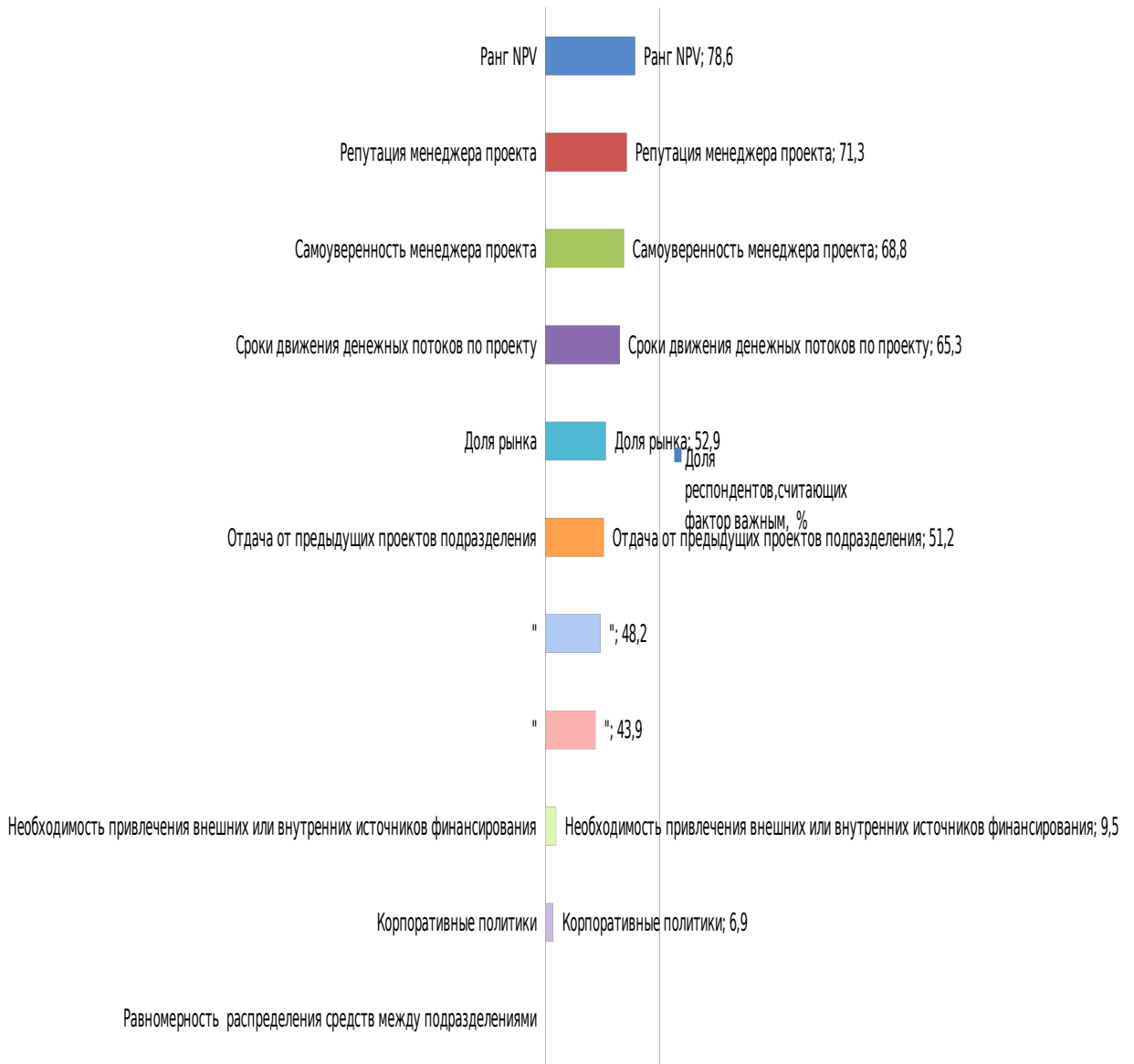


Рисунок 2 – Важные факторы при отборе стратегических проектов (по мнению генеральных директоров американских корпораций)

Финансовые директора (США)



Рисунок 3 – Важные факторы при отборе стратегических проектов по мнению финансовых директоров американских корпораций

Генеральные директора (другие страны)



Рисунок 4 – Важные факторы при отборе стратегических проектов (по мнению генеральных директоров неамериканских корпораций)

Финансовые директора (другие страны)



Рисунок 5 – Важные факторы при отборе стратегических проектов (по мнению финансовых директоров неамериканских корпораций)

В ходе проведения данного исследования были опрошены 1000 генеральных директоров (CEO), 500 финансовых директоров (CFO) крупнейших американских

компаний, а также более 800 руководителей европейских и азиатских компаний [Graham et al. 2014], и были получены аннотации о важности отдельных факторов при принятии решений о стратегических проектах. Использование каждого критерия оценивалось по 5-бальной системе от 1-критерий не важен до 5 – критерий весьма существенен. Поскольку ГД и ФД опрашивались независимо друг от друга, то сопоставление их мнений важно для понимания того, насколько они являются единомышленниками.

Массив разбит на две группы – США и остальной мир, а внутри подгруппы на двух главных действующих лиц - ГД и ФД. По каждой позиции приведены средние значения показателя в баллах и важность, под которой понимается доля респондентов, выбравших оценки 4 и 5. Обратим внимание на то, что даже по первому критерию максимальное значение 78% ГД в США выбрало этот критерий как важный.

Эти же данные представлены на двух графиках, позволяющих сделать обобщающие выводы из Рисунков 2-5. На Рисунке 6 показано распределение критериев по их популярности в глазах ГД и ФД, а на Рисунке 7 – распределение лиц ГД и ФД в США и мире относительно используемых ими критериев.

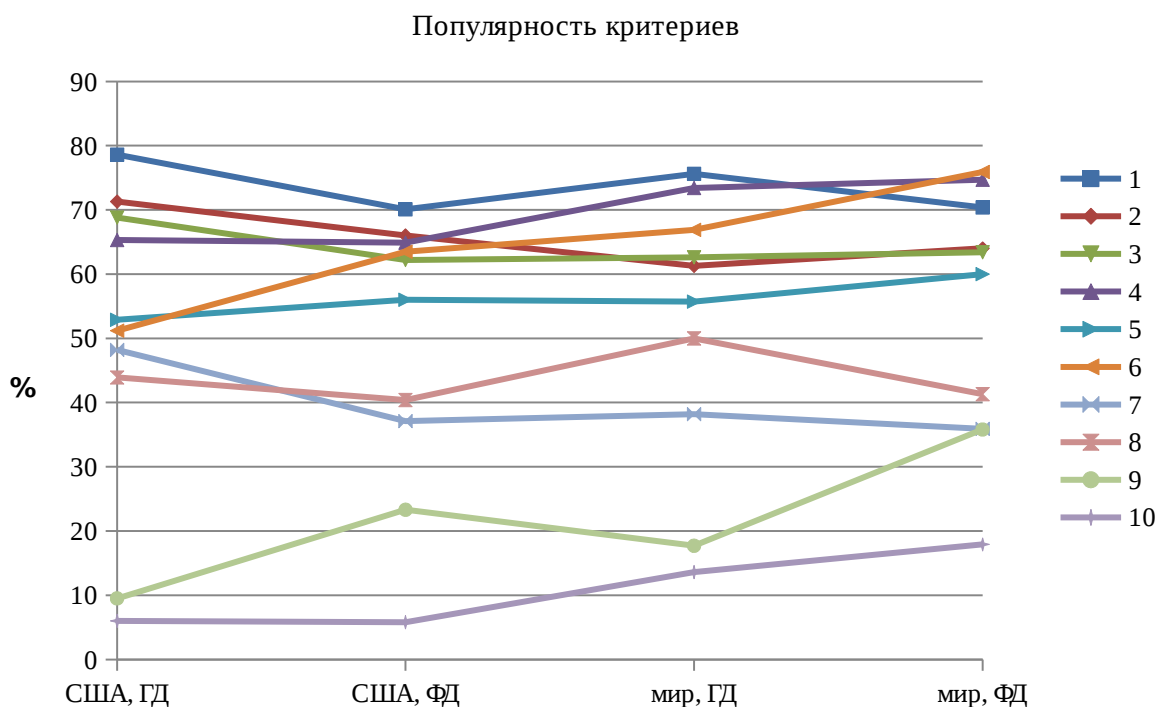


Рисунок 6 – Популярность критериев распределения капиталовложений

На Рисунке 7 показан профиль ГД и ФД в разрезе критериев.

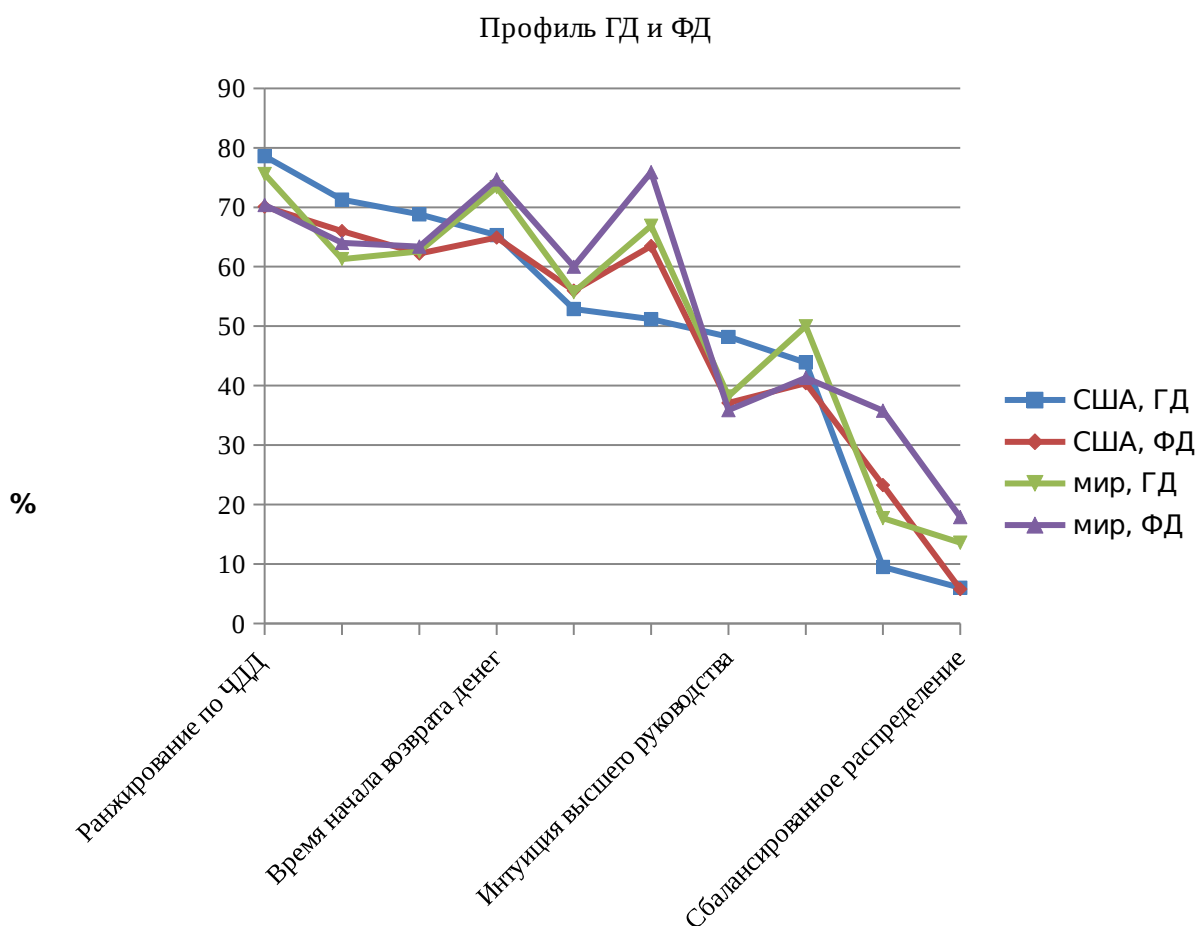


Рисунок 7 – Сравнение генеральных и финансовых директоров

Номера критериев установлены по ГД США.

- Наиболее часто используемым критерием является ранжирование проектов по ЧДД, что соответствует рекомендациям учебников. Однако тот факт, что 21% ГД не пользуются им, указывает на то, что решения о капиталовложениях принимаются с нескольких точек зрения. Это справедливо как для частных фирм, так и для публичных компаний.
- Репутация руководителей подразделений по реализации предыдущих проектов.
- Данный критерий можно отнести к числу очевидных с точки зрения управленческой практики. Прослеживается, что большее значение имеет сам факт успешной реализации проекта по сравнению с его эффективностью.
- Под репутацией руководителей подразделений понимается теснота распределения результатов по реализованным ими проектам. Это указывает на то, что они умеют добиваться того, что от них требуется. В США 69% ГД рассматривают этот фактор как важный при распределении инвестиций внутри американских фирм,

тогда как ФД в США и руководители корпораций в мире оценивают его важность в 62%.

- Время начала возврата средств аналогично критерию «срок окупаемости». Данный критерий важен для компаний, испытывающих трудности с финансированием, и в проектах, для которых важны внешние источники финансирования.
- Защищаемая доля рынка. Более точное определение в работе отсутствует.
- Отдача от проектов, реализованных подразделением. Обращает на себя внимание, что в США этому критерию придается меньшее значение (примерно на 10 пп), чем за их пределами.
- Интуиция высшего руководства. Примерно половина ГД в США назвала этот фактор важным. Важным этот фактор считают и руководители небольших компаний. Этот критерий отражает взгляд на управление как на искусство. Он особенно популярен в малых фирмах.
- Необходимость внешнего финансирования. Этот критерий является указанием на затруднения с финансированием, испытываемое фирмой. Часто применяется в паре со сроком возврата денег.
- Политика фирмы. Только 10% ГД в США назвали этот критерий важным. Более частым является признание важности политики фирмы как критерия со стороны ФД.
- Равномерное распределение капиталовложений между подразделениями. По мнению авторов, это наблюдается в тех случаях, когда поощрительные выплаты ГД не играют заметной роль в его доходах. Кроме того, указывается на, что к равномерному распределению капиталовложений между подразделениями склонны прибегать ГД растущих фирм. Наконец равномерное распределение капиталовложений по подразделениям используется для укрепления позиций их руководителей, которых ГД считает необходимым удержать в компании. Сравнение практик американских компаний с зарубежными показывает, что последнее явно чаще прибегают к равномерному распределению капиталовложений между подразделениями.

Десять критериев, показанных на Рисунках 2-5, можно объединить в три группы:

- Наиболее применяемые критерии (1-6), важность которых отметили более 50% ГД и ФД, образуют первую группу практически одинаково оцениваемых. Исключением является критерий 4 - срок начала возврата денег, важность

которого ФД оценивают заметно выше по сравнению с ГД, что можно объяснить сутью их деятельности.

- Критерии 7 и 8 образуют вторую группу. На важность этих критериев указали от 40 до 50% ГД и ФД.
- Критерии 9 и 10 наименее применяемые. ГД американских фирм придают им наименьшее значение, а наиболее высоко их оценивают ФД других стран.

Общий примерно одинаковый вид линий позволяет считать, что ГД и ФД в США и в мире практически одинаково оценивают критерии. На этом основании можно считать, что в большинстве случаев мнения ГД и ФД будут аналогичными.

Предметом исследования были мнения ГД и ФД корпораций США. Каждый из них заполнял анкету, в которой указывал критерии, используемые для распределения капитальных вложений по подразделениям. Это позволяет оценить, насколько связаны друг с другом разные критерии, для чего используется матрица коэффициентов корреляции между ними.

В Таблице 3 приведены значения коэффициентов корреляции между критериями. Жирным шрифтом выделены статистически значимые показатели, а звезды означают уровень их значимости: *** - 1%; ** - 5% и * - 10%.

Таблица 3 — Коэффициенты корреляции между критериями

Критерии	1.Ранжирование по ЧДДР	2.Репутация руководителя подразделения	3. Точность исполнения	4. Время начала возврата денег	5.Защищаемая доля рынка
1	2	3	4	5	6
2.Репутация руководителя подразделения	0.346***				
3. Точность исполнения	0.264***	0.302***			
4. Время начала возврата денег	0.130***	0.088***	0.100***		
5.Защищаемая доля рынка	0.117***	0.117***	0.157***	0.141***	
6. Отдача от ранее реализованных проектов	0.165***	0.117***	0.176***	0.082**	-0.022
7. Интуиция высшего руководства	0.085**	0.137***	0.167***	0.031	0.030

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6
8. Внешнее или внутреннее финансирование	0.100***	0.088**	0.021	0.266***	0.040
9. Политика корпорации	-0.065*	-0.028	0.040	0.054	0.077**
10.Равномерное распределение	-0.040	0.041	0.032	0.029	0.029
8. Внешнее или внутреннее финансирование	0.100***	0.088**	0.021	0.266***	0.040
9. Политика корпорации	-0.065*	-0.028	0.040	0.054	0.077**
10.Равномерное распределение	-0.040	0.041	0.032	0.029	0.029

Основные выводы, которые можно сделать из этих данных, состоят в следующем:

- Важными критериями являются: ранжирование по ЧДД проекта, репутация руководителя подразделения и точность исполнения применяются ГД «в пакете»: каждый из них освещает важную сторону эффективного освоения капиталовложений. В то же время далеко не всегда эти критерии используются одновременно. Так, например, 21% ГД не считает важным первый критерий, а 29% - второй, что сумме составляет 50%. Это означает, одна половина ГД может пользоваться только первым, а другая – только вторым критерием. Все зависит от специфики корпорации.
- Критерии политика фирмы и равномерное распределение капиталовложений по подразделениям не имеют связи с другими критериями. Причину следует искать в специфике корпораций, составивших выборку. Например, если главной заботой корпорации является поддержание достигнутого уровня продаж, что типично при насыщенном спросе, то равномерное распределение инвестиций по подразделениям представляется разумным, поскольку защищает от превращения его отдельных подразделений производства в музей.
- Очевидна зависимость применения критерия время возврата инвестиций от зависимости компаний от внешних источников финансирования.
- Отдачу от ранее реализованных проектов, защищаемую долю рынка и интуицию высшего руководства можно считать вспомогательными критериями. Такие

критерии важны, когда выводы по первым трем критериями оказываются практически одинаковыми или негативными.

8.3 Позиция российских производственных подразделений международных корпораций во внутрикорпоративной конкуренции за ресурсы для стратегических проектов развития

С учетом указанных выше рангов различных факторов можно охарактеризовать текущее (ноябрь-декабрь 2014 г.) положение российских подразделений международных корпораций в борьбе за ресурсы для стратегических проектов как предельно сложное:

- *Репутация* генеральных менеджеров российских подразделений (пока) остается превосходной. Как правило, это -- либо иностранцы, прошедшие в России последние 15 лет, либо россияне, «выросшие» вместе с размерами российского бизнеса.
- *Отдача* от предыдущих (в 2010-2013 гг.) проектов подразделения СНГ, в большинстве случаев, значительно превышает среднюю отдачу по корпорации.

На этом, собственно, в настоящее время элементы конкурентного превосходства российских (СНГ) подразделений международных корпораций в борьбе за корпоративные ресурсы для стратегических проектов исчерпываются.

«*Самоуверенность менеджеров проекта*» (в случае стратегических проектов -- руководителя подразделения СНГ) резко упала в 2014 г. по объективным и субъективным причинам. Объективной причиной стала *крайне негативная рыночная динамика* большинства обследованных нами корпораций на рынке СНГ из-за событий на Украине в совокупности с иными факторами (эмбарго на импорт в Россию продовольственных товаров из США и стран Евросоюза, падение курса рубля относительно доллара вдвое за 2014 г.).

Все вышеперечисленные факторы самым причудливым способом повлияли на обследованные нами компании. Так, продукция компании Lactalis в апреле 2014 г. подверглась бойкоту на Украине как продукция российской компании, в августе 2014 г. Lactalis стала объектом запрета на ввоз в Россию продукции под своими брендами (прежде всего, President), произведенной в других странах (во Франции и в Италии), а резкое падение курса рубля в сентябре-декабре 2014 г. по отношению к евро еще больше уменьшило результаты продаж за октябрь-ноябрь 2014 г., денонмированные в стандартной валюте корпорации (Евро). КНАУФ был вынужден летом 2014 г. остановить

работу завода «КНАУФ ГИПС Донбасс» -- предприятия, вошедшего в пятерку лучших среди всех 150 заводов корпорации KNAUF по качеству сухих смесей на основе гипса в 2011 г. и снабжавшего всю Украину.

Oriflame столкнулся с падением спроса в СНГ еще с середины 2013 г. За 9 месяцев 2014 г. глобальные продажи в натуральном выражении выросли на 1%, а деноминированные в Евро сократились на 12%, в основном за счет падения курсов рубля и украинской гривны. В результате, корпорация приняла в ноябре 2014 г. решение не выплачивать дивиденды в 1 квартале 2015 г. Кроме того, компания проиграла в ноябре 2014 г. в суде российским налоговым органам дело по поводу избыточных отчислений российского подразделения в виде платежей за использование торговых марок материнской компании, совершенных в 2009-2010 гг. Оплата штрафов по данному делу составила 1 млрд. руб. “Для полноты картины”, в августе 2014 г. были запрещены поставки из стран ЕС биологически активных добавок (БАД), являющихся важным элементом портфеля продукции Oriflame (спортивное питание). В сентябре, когда Oriflame организовал поставки данных компонентов из других стран, запрет на импорт БАД из США и ЕС был снят. Мы не будем детализировать проблемы Alstom, связанного через СП с «Трансмашхолдинг» с Луганским тепловозостроительным заводом.

Что касается финансовых показателей в качестве важнейших факторов принятия стратегических решений (ранга NPV, сроков движения средств по проекту и т.д.), то в текущих российских условиях в отношении производственных проектов данные показатели невозможно оценить со сколько-нибудь приемлемой точностью, и, как результат, представить руководству корпорации в качестве обоснования выделения существенных средств. В результате, руководителям российских подразделений остается уповать на “gut feel” высшего менеджмента корпорации. Это подтвердилось в ходе интервью с Магнусом Брэннстромом, Главным исполнительным директором, Президентом и Заместителем председателя Совета директоров, Орифлейм – он, действительно в нынешних условиях для обоснования продолжения стратегических инвестиций в России прибегает к “gut feel”.

Если в закрытых компаниях, чьи акции не торгуются на фондовых рынках, подобный “gut feel” может стимулировать существенные инвестиции в крупные инвестиционные проекты (пример фирмы КНАУФ, завершившей крупный инвестиционный проект на фоне падения уровня продаж фирмы в СНГ на 30% в 2009 г.), то для акционерных компаний единственными доступными проектами развития на фоне негативной динамики стоимости акций могут быть *проекты повышения корпоративной эффективности* (продажа отдельных производственных объектов, изменение систем

снабжения и сбыта, запуск в пробную эксплуатацию уже построенных объектов, что резко повышает ликвидность и стоимость подобных активов).

9 Трансформация систем запуска и реализации проектов развития в российских подразделениях международных корпораций во второй половине 2014 г.

9.1. Причины трансформации систем запуска и реализации проектов развития в российских подразделениях международных корпораций

С начала 2014 года в условиях растущей экономической нестабильности начались существенные изменения систем запуска и реализации проектов развития в российских подразделениях международных корпораций. В середине 2014 года эти изменения приняли радикальный характер и охватили значительную часть обследованных фирм. Источник изменения очевиден - в условиях экономических санкций и резкого падения курса рубля у корпораций, функционирующих в России, возникают как неожиданные возможности, так и неожиданные серьезные угрозы. Примерами реализованных возможностей являются выход продукции компании Ehrmann в торговые точки премиальной сети «Азбуки вкуса» во второй половине 2014 г. (чего компания не могла добиться на протяжении предыдущих 4-х лет), или перенос розлива кваса под маркой «Русский дар» на собственные производственные мощности (завод в г. Домодедово) компании PepsiCo, что также не удавалось на протяжении последних 4-х лет. Примеры реализовавшихся угроз обследованным компаниям перечислены в Разделе 8.

В этих условиях объективно:

- потребовалось полностью пересмотреть не только абсолютные и относительные объемы, но и сами принципы формирования CAPEXа на 2015 год;
- резко повысить оперативность принятия решений как по продолжению (прекращению) стратегических проектов развития, так и по модификации содержаний и первоначально утвержденных бюджетов тактических проектов.

Международные корпорации в настоящее время выбирают между тремя возможными организационными схемами конфигурации общего руководства проектов развития в российских подразделениях. Факторы, заставляющие международные корпорации сделать выбор между данными схемами известны авторам отчета, но не могут быть приведены по соображениям сугубой конфиденциальности.

9.2. Принципиальные схемы конфигурации общего руководства проектов развития в российских подразделениях

Схема 1 – переход в Россию «спецпредставителя Ставки». Данная схема детально описана в Приложении В, посвященному опыту развития компании КНАУФ. В рамках данной схемы, часть высшего руководства корпорации на неформальной основе формирует коллегиальный орган «смотрящих» за российским подразделением.

Схема 2 – создание разделенного офиса (dispersed headquarters), при котором отдельные высшие функциональные руководители российского подразделения, например, Директор по финансам направления Россия и СНГ физически перемещаются в штаб-квартиру.

Схема 3 – значительное повышение оперативной ответственности руководителя российского подразделения с одновременным упрощением процедур формирования и запуска операционно-тактических проектов развития. Так, среди многочисленной номенклатуры органов, ответственных за запуск проектов, в реальности остается только PRB – (board members) Project Review Board (см. раздел 6.2). Одновременно меняется частота и характер мониторингов операционно-тактических проектов, от детального ежеквартального отчета по каждому подпроекту происходит переход на напоминающий систему management by objectives (МВО), рубежный контроль качественного состояния и степени выполнения отдельных задач, ставящихся перед российским подразделением международных корпораций. Сама формулировка данных задач и параметры оценки выполнения не всегда имеют финансовые, или даже количественные составляющие.

Следует указать, что две из трех вышеуказанных схем (схема dispersed headquarters и повышения автономии региональных подразделений) получили после 2008 г. самое широкое распространение в глобальных корпорациях. Перенос данных схем в Россию сдерживался как по объективным факторам (незначительная доля российского производства в общем портфеле международных корпораций), так и по субъективным факторам (неверие в способности российских менеджеров). Прорыв случился еще до текущего кризиса, на рубеже 2013-2014 гг., когда начались плановые переходы российских менеджеров на должности руководителей страновых и региональных подразделений международных корпораций в страны Азии и Латинской Америки.

Мы предполагаем, что в ближайший год схемы 2 и 3 получат большее распространение и охватят международные корпорации с меньшей долей российского производства в общекорпоративном портфеле. Это будет означать, как ни странно это

звучит, общекорпоративное признание зрелости российского бизнеса в составе международных корпораций.

9.3 Содержание стратегических проектов развития международных корпораций в России

Мы предполагаем, что в 2015 г. произойдут серьезные изменения в содержании стратегических проектов развития международных корпораций в России. Корпорации, способные работать в условиях высокой неопределенности (прежде всего, компании в семейной собственности, чьи акции не обращаются на фондовых биржах и компании, в которых объем outstanding stock, то есть свободно обращающихся акций, незначителен) используют уникальные возможности, отрывающиеся вследствие девальвации рубля, для наращивания экспортных поставок из России и для импортозамещения. Чтобы использовать данные уникальные возможности, открывающиеся в России, акционерные корпорации с небольшим объемом свободно обращающихся акций могут даже пойти на уход с бирж (delisting). Примером может служить корпорация Oriflame, проведшая delisting в 1999 г. из-за необходимости сохранить свой бизнес в России без истерических требований портфельных инвесторов о сворачивании бизнеса, и вернувшаяся на биржу в 2004 г.

Корпорации, находящиеся под сильным влиянием портфельных инвесторов, могут попытаться уменьшить свое присутствие в России, продавая все либо отдельные свои производственные объекты, расположенные в РФ. Это дает уникальный шанс как иным российским компаниям приобрести современные предприятия с самыми передовыми технологиями и методами проектной работы, так и шансы нынешнему менеджменту данных предприятий получить во владение возглавляемые ими предприятия. Мы имеем в виду выкуп менеджментом предприятий производственных объектов у нынешних собственников – международных корпораций (management buy-outs). Именно так произошло со шведским заводом Oriflame, который был продан самому менеджменту, при этом Oriflame сохранила собственность на отдельные элементы производственного оборудования, переданные в аренду вновь образованному юридическому лицу, владеющему заводом.

Мы предполагаем, что данная схема может быть воспроизведена с необходимыми модификациями в России. Возможны и иные схемы покупки российских предприятий у заинтересованных зарубежных корпораций российскими собственниками – физическими

лицами, компаниями, государством (в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом). Главная ценность данных предприятий – налаженные производственные и технологические процессы, а также эффективные системы запуска и реализации оперативно-тактических проектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краткие выводы

Проведенное исследование ещё раз подтвердило вывод о том, что работа российских предприятий зарубежных компаний основана на продуманной организации дела, выстроенных отношениях с материнской компанией, внимательном отношении к работникам.

Взаимодействие дочерних (зависимых) компаний со штаб-квартирой существенно облегчается благодаря выполнению методических указаний, регламентирующим основные процессы: закупки, производство, доставка продукции. Аналогичные рекомендации существуют и по разработке и продвижению инвестиционных проектов (сарех). К сожалению, они считаются коммерческой тайной и не доступны для тщательного изучения.

Успехи российских предприятий зарубежных компаний привели к усилению зависимости международных зарубежных корпораций от российского рынка, что считается вызывает озабоченность у властей этих стран. По этой причине надо быть готовыми к приостановке новых проектов по расширению бизнеса в России, а возможно и к его частичному свертыванию. Полный отказ от бизнеса в России представляется маловероятным.

В ходе проведенного исследования мы смогли убедиться, что системы запуска и реализации проектов развития оперативно-тактического уровня в российских производственных подразделениях международных корпораций полностью отработаны, эффективны, достаточно динамичны и находятся на уровне лучших международных практик. Процедуры рассмотрения предложений по проектам обязательны для всех инициаторов.

Существенной проблемой остается лишь нехватка полномочий руководителей российских подразделений в области закрепления за подразделением необходимых инвестиционных ресурсов. Во второй половине 2014 года на фоне общей волатильности экономической ситуации и эта проблема нашла удовлетворительное решение, либо путем повышения автономии российских подразделений, либо путем «погружения» высшего менеджмента международных корпораций в оперативно-тактические проекты подразделений в России и СНГ. Что касается стратегических проектов развития, то мы предполагаем расширение диапазона форм стратегических проектов международных

корпораций в России – от резкого увеличения объема производства российскими подразделениями, направленного на импортозамещение и экспорт продукции, произведенной в России, до полной продажи международными компаниями своих российских производственных подразделений.

Оценка полноты решения задач

Основные задачи поставленного исследования решены полностью.

Рекомендации по конкретному использованию результатов НИР

Основной круг рекомендаций по конкретному использованию результатов НИР относится к российским промышленным фирмам. Мы рекомендуем:

- 1) внимательно ознакомится с приведенными в отчете описаниями практик российских производств в составе зарубежных корпораций. Особого внимания требует методическое обеспечение, регламентирующее в компаниях процедуры принятия решений;
- 2) федеральным органам исполнительной власти необходимо в своей работе с международными инвесторами внимательно учитывать факторы, в общем виде влияющие на распределение инвестиций в международных корпорациях и усиленно воздействовать на повышение общего значения и позитивной оценки таких параметров, как “gut feel” и “manager reputation”. Последнее означает целенаправленную работу Российского Правительства по повышению деловой репутации руководителей российских подразделений международных корпораций,
- 3) следует учитывать возможности приобретения у заинтересованных зарубежных корпораций российских предприятий в федеральную собственность с их последующей приватизацией,
- 4) другой возможностью является выкуп менеджментом российского предприятия завода у компании с сохранением позиций в технологических цепочках компании.

Оценка научно-технического уровня выполненной НИР по сравнению с лучшими достижениями в данной области

Данная НИР выполнена на уровне лучших достижений в данной области. Об этом свидетельствуют следующие факты:

1. Приглашение институтом Адама Смита проф. Гуркова И.Б. для публичного интервьюирования руководителя компании Орифлейм М. Брэннстрема.
2. Публикация результатов проекта в виде статей журналов в списках SCOPUS.
3. Презентация отдельных результатов проекта на ежегодной конференции European Academy of International Business (Uppsala, Швеция, 12-14 декабря 2014 г.) в качестве “competitive paper”, то есть работы, прошедшей двойное «слепое рецензирование» и конкурсный отбор. Презентация и Working Paper HSE получили высокую оценку участников конференции, а Prof. A.Verbeke, один из ведущих мировых специалистов в области поведения и организации международных корпораций, внимательно ознакомился с Working Paper и сделал рекомендации по ее публикации в ведущих мировых журналах по международному бизнесу.

Общее количество просмотров материалов НИР, размещенных в качестве статей на сайтах издательства Taylor and Francis, а также в качестве working paper в базе www.ssrn.com превысило 350.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Aghion, P. Tirole, J. (1995) "Some implications of growth for organizational form and ownership structure". *European Economic Review*, 39, pp. 440-455.
- 2 Aksoy, A., Marshall, N. (1992) "The changing corporate head office and its spatial implications". *Regional Studies*, 26, pp. 149–162.
- 3 Alexander, J. A. (1991) "Adaptive change in corporate control practices". *Academy of Management Journal*, 34, pp. 162–193.
- 4 Alexander, M. (1992) "Disintermediation - Redefining the Role of Corporate Headquarters". *Long Range Planning*, 25(6), pp. 110-112.
- 5 Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., McGaughey, S. L. (2012) "Coordination at the Edge of the Empire: The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates". *Journal of International Management*, 18(3), pp. 276-292.
- 6 Ambos, B., Reitsperger, W.D. (2004) "Offshore centers of excellence: Social control and success". *Management International Review*, Vol. 44 No. 2 (Special issue), pp. 51-65.
- 7 Ambos, B., Asakawa, K., Ambos, T. C. (2011) "A dynamic perspective on subsidiary autonomy". *Global Strategy Journal*, 1, pp. 301–316.
- 8 Ambos, T. C., Andersson, U., Birkinshaw, J. (2010) "What Are the Consequences of Initiative-Taking in Multinational Subsidiaries?" *Journal of International Business Studies*, 41(7), pp. 1099-1118.
- 9 Amburgey, T.L., Dacin, T. (1994) "As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change". *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1427-1452.
- 10 Andersson, U., Forsgren, M. (1996) "Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation". *International Business Review*, Vol. 5 no. 5, pp. 487–508.
- 11 Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002) "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation". *Strategic Management Journal*. Vol. 23. Is. 11.
- 12 Anghel, G. (2012) "*Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms*". Wiesbaden: Gabler Verlag.
- 13 Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., Tikkanen, H. (2011) "Strategic management of business model transformation: lessons from Nokia". *Management Decision*, 49, pp. 622–647.
- 14 Baaij, M. G., Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2012) "Should Top Management Relocate across National Borders?" *MIT Sloan Management Review*, 53(2), pp. 17-18.

- 15 Baaij, M. G., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2004) "The International Relocation of Corporate Centres: Are Corporate Centres Sticky?" *European Management Journal*, 22(2), pp. 141-149.
- 16 Baaij, M.G., Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2012) "Why do multinational corporations relocate core parts of their corporate headquarters abroad?" *Long Range Planning*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.07.001>.
- 17 Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R., Björkman, I. (2007) "Mobility of headquarters in multinational corporations". *European Journal of International Management*, 1, pp. 260–274.
- 18 Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- 19 Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989) *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 20 Barton, H., Brown, D., Cound, J., Marsh, P., Willey, K. (1992) "Does Top Management Add Value to Investment Decisions?" *Long Range Planning*, 25(5), pp. 43-58.
- 21 Batten, F. (2002) "Out of the Blue and into the Black". *Harvard Business Review*, 80(4), pp. 112-119.
- 22 Berman, D. (2011) "When Global Value Chains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry". *Competition & Change*, 15 (4), pp. 274.
- 23 Birkinshaw, J., Hood, N. (1998) "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 773-795.
- 24 Birkinshaw, J., Ridderstråle, J. (1999) "Fighting The Corporate Immune System: a Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations". *International Business Review*, 8, pp. 149–180.
- 25 Birkinshaw, J., Hood, N. (2001) "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries". *Harvard Business Review*, 79(3), pp. 131-137.
- 26 Birkinshaw, J., Bouquet, C., Ambos, T.C. (2007) "Managing Executive Attention in the Global Company". *MIT Sloan Management Review*, 48 (4), pp. 39–45.
- 27 Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U., Terjesen, S. (2006) "Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?" *Strategic Management Journal*, 27, pp. 681–700.
- 28 Boeker, W. (1997) "Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth". *Academy of Management Journal*, 40, pp. 152–170.
- 29 Borini, F. M., Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2009) "Corporate competences in subsidiaries of Brazilian multinationals". *Latin American Business Review*, 10, pp.161–185.

- 30 Bouquet, C., Birkinshaw, J. (2008) “Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters”. *Academy of Management Journal*, 51(3), pp. 577-601.
- 31 Bowman, C., Ambrosini, V. (2003) “How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy”. *British Journal of Management*, 14, pp. 289-303.
- 32 Brouwer, A. E., Mariotti, I., van Ommeren, J. N. (2004) “The firm relocation decision: an empirical investigation”. *Annals of Regional Science*, 38, pp. 335–347.
- 33 Burton, R. M., Obel, B., DeSanctis, G. (2011) “*Organizational Design*”, 2nd ed, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- 34 Campbell, A. (1995) “Vertical Integration Synergy or Seduction?” *Long Range Planning*, 28(2), pp. 126-128.
- 35 Campbell, A. (1999) “Tailored, Not Benchmarked. A Fresh Look at Corporate Planning”. *Harvard Business Review*, 77(2), pp. 41.
- 36 Campbell, A., Goold, M., Alexander, M. (1995) “Corporate strategy: the quest for parenting advantage”. *Harvard Business Review*, 37(March/April), pp. 120–132.
- 37 Campbell, A., Goold, M., Alexander, M. (1995) “The value of the parent company”. *California Management Review*, 38, pp. 79–97.
- 38 Campbell, A., Kunisch, S., Müller-Stewens, G. (2011) “To centralize or not to centralize”. *McKinsey Quarterly*, 2011, pp. 1–6.
- 39 Campbell, A., Kunisch, S., Müller-Stewens, G. (2012) “Are CEOs getting the best from corporate functions?” *MIT Sloan Management Review*, 53(3), pp. 12–14.
- 40 Cantwell, J. (1989) “*Technological Innovation and Multinational Corporations*”. Oxford, UK, Cambridge, MA: Blackwell.
- 41 Card, D., Hallock, K.F., Moretti, E. (2010) “The geography of giving: the effect of corporate headquarters on local charities”. *Journal of Public Economics*, 94, pp. 222–234.
- 42 Cartus (2013) “*Talent Management and the Changing Assignee Profile. 2013 Survey Report*”. Cartus Corporation, www.cartus.com.
- 43 Chan, C. M., Makino, S. (2007) “Legitimacy and Multi-Level Institutional Environments: Implications for Foreign Subsidiary Ownership Structure”. *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 621-638.
- 44 Chandler, A. D. (1991) “The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm”. *Strategic Management Journal*, 12(1), pp. 31-50.
- 45 Chen, D., Park, S. H., Newburry, W. (2009) “Parent Contribution and Organizational Control in International Joint Ventures”. *Strategic Management Journal*, 30(11), pp. 1133-1156.

- 46 Ciabuschi, F., Dellestrand, H., Martín, O. M. (2011) "Internal Embeddedness, Headquarters Involvement, and Innovation Importance in Multinational Enterprises". *Journal of Management Studies*, 48(7), pp. 1612-1639.
- 47 Ciabuschi, F., Forsgren, M., Martín, O. M. (2011) "Rationality Vs. Ignorance: The Role of MNE Headquarters in Subsidiaries' Innovation Processes". *Journal of International Business Studies*, 42(7), pp. 958-970.
- 48 Ciabuschi, F., Martín Martín, O., Forsgren, M. (2012) "Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance?" *International Business Review*. Vol. 21. Is. 2.
- 49 Cibir, R., Grant, R. M. (1996) "Restructuring among the world's leading oil companies, 1980-92". *British Journal of Management*, 7, pp. 283-302.
- 50 Collings, D. G., McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010) "Swimming against the tide: outward staffing flows from multinational subsidiaries". *Human Resource Management*, 49, pp. 575-598.
- 51 Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1997) "*Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*". Boston, MA: McGraw-Hill.
- 52 Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1998) "Creating Corporate Advantage". *Harvard Business Review*, 76(3), pp. 70-84.
- 53 Collis, D. J., Young, D., Goold, M. (2007) "The size, structure, and performance of corporate headquarters". *Strategic Management Journal*, 28, pp. 383-405.
- 54 Cooke, F. L. (2006) "Modeling an HR shared services center: experience of an MNC in the United Kingdom". *Human Resource Management*, 45, pp. 211-227.
- 55 Cox, R. A. K., Schultz, J. D. (2007) "The initial US stock market effect on firms that announce corporate headquarters relocation". *International Journal of Commerce & Management*, 17, pp. 255-263.
- 56 Crilly, D. (2011) "Predicting Stakeholder Orientation in the Multinational Enterprise: A Mid-Range Theory". *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp. 694-717.
- 57 Darragh, J., Campbell, A. (2001) "Why Corporate Initiatives Get Stuck?" *Long Range Planning*, 34(1), pp. 33-52.
- 58 Davis, J. C., Henderson, J. V. (2008) "The Agglomeration of Headquarters". *Regional Science & Urban Economics*, 38(5), pp. 445-460.
- 59 De Wit, B., Meyer, R. (2010) "*Strategy Synthesis*", 3rd ed., Cengage Learning EMEA, Andover, UK.

- 60 Denison, D. R., Hart, S. L., Kahn, J. A. (1996) "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model". *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1005-1023.
- 61 Desai, M. A. (2009) "The decentering of the global firm". *World Economy*, 32, pp. 1271–1290.
- 62 DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48, pp. 147–160.
- 63 Donaldson, L. (2001) "*The Contingency Theory of Organizations*". Thousand Oaks, CA: Sage.
- 64 Donovan, J. J. (1988) "Beyond Chief Information Officer to Network Manager". *Harvard Business Review*, 66, pp. 134–140.
- 65 Dorrenbacher, C., Gammelgaard, J. (2011a), "Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power", *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 7 No. 1, pp. 30-47.
- 66 Dorrenbacher, C., Geppert, M. (Eds.) (2011) "*Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities*". Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- 67 DuBrule, A., Bouquet, C., Birkinshaw, J. (2010) "Global Growth at Irdeto (B): A Dual HQ Strategy". *IMD Case Study (IMD-3-2090)*, pp. 1-7.
- 68 Dunning, J. H. (1981) "*International production and the multinational enterprise*". London: Allen and Unwin.
- 69 Dunning, J. H. (1992) "*Multinational enterprises and the global economy*". Wokingham, UK and Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- 70 Dunning, J. H. (2000) "The Eclectic Paradigm as an Envelope For Economic and Business Theories of MNE Activity". *International Business Review*, 9, pp. 163–190.
- 71 Durmusoglu, S. S., McNally, R. C., Calantone, R. J., Harmancioglu, N. (2008) "How elephants learn the new dance when headquarters changes the music: three case studies on innovation strategy change". *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp. 386–403.
- 72 Economist. (2008) "Corporate restructuring – centres of attention: companies may still have too many heads at headquarters". *The Economist*, 15 November, pp. 68–68.
- 73 Economist. (2014). "Fighting the flab: corporate headquarters have put on weight, and need to slim down again". *The Economist*, 22 March, pp. 62–62.
- 74 Edström, A., Galbraith, J. R. (1977) "Transfer of managers as a co-ordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 No. 2, pp. 248-263.
- 75 Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.

- 76 Engelhard, J., Nagele, J. (2003) "Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia". *Journal of World Business*, 38 (3), pp. 262-277.
- 77 Fagerberg, J. (2003) "*Innovation: A Guide to the Literature*". Mimeo, Oslo: University of Oslo.
- 78 Fallon, G., Jones, A. (2004) "Marketing in Russia by UK businesses: lessons from a survey of trade missioners to Moscow". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (2), pp. 174-185.
- 79 Ferlie, E., Pettigrew, A. (1996) "The Nature and Transformation of Corporate Headquarters: A Review of Recent Literature and a Research Agenda". *Journal of Management Studies*, 33(4), pp. 495-523.
- 80 Fey, C., Bjorkman, I. (2001) "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia". *Journal of International Business Studies*, 32 (1), pp. 59-75.
- 81 Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella, A. A. (2009) "*Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*". Oxford: Oxford University Press.
- 82 Forsgren, M. (2008) "*Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy*". Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- 83 Forsgren, M., Pahlberg, C. (1992) "Subsidiary influence and autonomy in international firms". *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 No. 3, pp. 41-51.
- 84 Forsgren, M., Holm, U. (2010) "MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 26. Is. 4.
- 85 Fortune Magazine. (2012) "The 500 Largest Corporations in the World". *Fortune Magazine*, 166 (2), pp. 107; F1.
- 86 Foss, K., Foss, N. J., Nell, P. C. (2012) "MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Intervention Hazards in the Network MNC". *Journal of International Management*, 18(3), pp. 247-259.
- 87 Foss, N. J. (1997) "On the Rationales of Corporate Headquarters". *Industrial and Corporate Change*, 6(2), pp. 313-338.
- 88 Freiling, J., Laudien, S.M. (2012) *Regional Headquarters Capabilities as Key Facilitator of the Coordination of Transnational Business Activities*. Working paper of Center for Transnational studies of the Universities of Bremen and Oldenburg, 2, pp.1-12.

- 89 Freiling, J., Laudien, S.M. (2012) *Regional Headquarters Capabilities as Mode of Control for TNC Subsidiaries: A Network Oriented Perspective*. Working paper of Center for Transnational studies of the Universities of Bremen and Oldenburg, 12, pp.1-15.
- 90 Frost, T.S., Birkinshaw, J.T., Ensign, P. (2002) “Centers of excellence in multinational corporations”. *Strategic Management Journal*, [Vol. 23 No. 11](#), pp. 997–1018.
- 91 Gao, W., Ng, L., Wang, Q. (2011) “Does corporate headquarters location matter for firm capital structure?” *Financial Management*, 40, pp. 113–138.
- 92 Garvin, D. A., Levesque, L. C. (2008) “The Multiunit Enterprise”. *Harvard Business Review*, 86(6), pp. 106-117.
- 93 Gates, S.R., Egelhoff, W.G. (1986) “Centralization in headquarters-subsidary relationships”. *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 No. 2, pp. 71–92.
- 94 George, J. M., Jones, G. R. (2000) “The role of time in theory and theory building”. *Journal of Management*, 26, pp. 657–684.
- 95 Ghosh, C., Rodriguez, M., Sirmans, C. F. (1995) “Gains from corporate headquarters relocations: evidence from the stock market”. *Journal of Urban Economics*, 38, pp. 291–311.
- 96 Ghoshal, S., Bartlett, C. (1990) “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network”. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No.4.
- 97 Giambatista, R. C., Rowe, W. G., Riaz, S. (2005) “Nothing succeeds like succession: a critical review of leader succession literature since 1994”. *Leadership Quarterly*, 16, pp. 963–991.
- 98 Ginsberg, A. (1988) “Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions”. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 559–575.
- 99 Gondo, M., Amis, J. (2013) “Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse”. *The Academy of Management Review*. Vol. 38. Is. 2.
- 100 Goold, M. (1994) “Learning new parenting skills”. *Long Range Planning*, 27, pp. 138–140.
- 101 Goold, M. (1996) “Parenting Strategies for Multibusiness Companies”. *Long Range Planning*, 29(3), pp. 419-421.
- 102 Goold, M., Campbell, A. (2002) “Parenting in complex structures”, *Long Range Planning*, Vol. 35 No. 3, pp. 219–243.
- 103 Goold, M., Luchs, K. (Eds.) (1996) *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*. Cengage Learning EMEA, Andover, UK.
- 104 Goold, M., Campbell, A. (2002) “Do You Have a Well-Designed Organization?” *Harvard Business Review*, 80(3), pp. 117-124.
- 105 Goold, M., Luchs, K. (1992) *Strategies and Styles Revisited*. London: Ashridge Strategic Management Centre.

- 106 Goold, M., Campbell, A., Alexander, M. (1994.) “How corporate parents add value to the stand alone performance of their businesses”. *Business Strategy Review*, Vol. 5 No. 4, pp. 33–55.
- 107 Goold, M., Campbell, A. Luchs, K. (1993) “Strategies and styles revisited: strategic planning and financial control”. *Long Range Planning*, 26, pp. 49–60.
- 108 Goold, M., Campbell, A., Luchs, K. (1993) “Strategies and styles revisited: ‘strategic control’ – is it tenable?” *Long Range Planning*, 26, pp. 54–61.
- 109 Goold, M., Campbell, A., Alexander, M. (1994) “*Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*”. New York, NY: John Wiley & Sons.
- 110 Goold, M., Campbell, A., Alexander, M. (1998) “Corporate Strategy and Parenting Theory”. *Long Range Planning*, 31(2), pp. 308-314.
- 111 Goold, M., Pettifer, D., Young, D. (2001) “Redesigning the corporate centre”. *European Management Journal*, 19, pp. 83–91.
- 112 Gospel, H., Sako, M. (2010) “The Unbundling of Corporate Functions: The Evolution of Shared Services and Outsourcing in Human Resource Management”. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), pp. 1367-1396.
- 113 Govindarajan, V. Trimble, C. (2012) “*Reverse Innovation: Create far from Home, Win Everywhere*”. Boston: Harvard Business Review Press.
- 114 Graham, J.R., Harvey, C.R., Puri, M. (2014) “*Capital Allocation and Delegation of Decision-Making Authority within Firms*”. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1571527> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1571527>.
- 115 Graham, J.R., Harvey, C.R., Puri, M. (2010) “*Capital Allocation and Delegation of Decision-Making Authority within Firm*”. Working paper, Fuqua School of Business, Duke University, Durham.
- 116 Graham, J.R., Harvey, C.R. (2002) “How do CFOs Make Capital Budgeting and Capital Structure Decisions?” *Journal of applied corporate finance*, vol. 15(1), pp. 8-23.
- 117 Graham, J.R., Harvey, C.R., Puri, M. (2011) “Capital Allocation and Delegation of Decision-Making Authority within Firms”. *National Bureau of Economic Research*, working paper 17370, <http://www.nber.org/papers/w17370>.
- 118 Grant, R. M. (1996) “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue) , pp. 109-122.
- 119 Grant, R.M. (2003) “Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors”. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 491–517.
- 120 Gregory, R., Lombard, J. R., Seifert, B. (2005) Impact of headquarters relocation on the operating performance of the firm. *Economic Development Quarterly*, 19, pp. 260–270.

- 121 Guadalupe, M., Li, H., Wulf, J. (2012) “*Who Lives in the C-suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management*”. Harvard Business School Working Paper 12-059.
- 122 Gupta, A. K. (1987) “SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation”. *Academy of Management Journal*, 30(3), pp. 477-500.
- 123 Gupta, A.P, Govindarajan, V. (2000), “Knowledge flows within multinational corporations”. *Strategic Management Journal*, [Vol. 21 No. 4](#), pp. 473-496.
- 124 Guthrie, J. P., Datta, D. K. (1998) “Corporate Strategy, Executive Selection, and Firm Performance”. *Human Resource Management*, 37(2), pp. 101-115.
- 125 Hakanson, L., Nobel, R. (2001) “Organizational characteristics and reverse technology transfer”. *Management International Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 395-420.
- 126 Håkansson, D. D., Burton B., Obel, B., Lauridsen, J. T. (2012) “Strategy implementation requires the right executive style: Evidence from Danish SMEs”. *Long Range Planning*, Vol. 45 No. 2–3, pp. 182-220.
- 127 Hambrick, D. C. (2003) “On the staying power of Defenders, Analyzers, and Prospectors”. *Academy of Management Executive*, Vol. 17 No.4, pp. 115-118.
- 128 Hambrick, D.C. (2007) “Upper echelons theory: an update”. *Academy of Management Review*, 32, pp. 334–343
- 129 Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989), “Strategic intent”, *Harvard Business Review*, Vol. 67 No. 3, pp. 63-78.
- 130 Hamel, G., Prahalad, C. K. (2005), “Strategic intent”, *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7/8, pp. 148-161.
- 131 Hanan, M. (1969) “Corporate Growth through Internal Spin-Outs”. *Harvard Business Review*, 47 (6), pp. 55-67.
- 132 Hansen, O. C., Peytz, M. (1991) “Designing the Corporate Center”. *McKinsey Quarterly*, 1991(3), pp. 128-139.
- 133 Harvey, M., Novicevic, M.M., Speier, C. (2000) “Strategic global human resource management: The role of inpatriate managers”. *Human Resource Management Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 153-175.
- 134 Hébert, R. F., Link, A. N. (1988) “*The entrepreneur: Mainstream views and radical critiques*”. New York, NY: Routledge.
- 135 Hedlund, G. (1981) “Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters–subsidiary relationships in Swedish MNC’s”. In: Otterbeck, L. (Ed.), *The Management of Headquarters–Subsidiary Relations in Multinational Corporations*, Gower, Aldershot.

- 136 Henderson, J. V., Ono, Y. (2008) "Where Do Manufacturing Firms Locate Their Headquarters?" *Journal of Urban Economics*, 63(2), pp. 431-450.
- 137 Hendry, C. (1990) "The corporate management of human resources under conditions of decentralization". *British Journal of Management*, 1, pp. 91-103.
- 138 Hiedenrecht. M. (Ed.). (2012) "*Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*". Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 139 Hill, C. W. L., Hoskisson, R. E. (1987) "Strategy and Structure of the Multiproduct Firm". *Academy of Management Review*, 12(2), pp. 331-341.
- 140 Hill, C. W. L., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. (1992) "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms". *Organization Science*, 3(4), pp. 501-521.
- 141 Hitt, M. A., Ireland, R. D. (1986) "Relationships among Corporate Level Distinctive Competences, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance". *Journal of Management Studies*, 23(4), pp. 401-416.
- 142 Hitt, M. A., Ireland, R. D. (1987) "Building Competitive Strength in International Markets". *Long Range Planning*, 20 (1), pp. 115-122.
- 143 Hoenen, A.K., Nell, P.C., Ambos, B. (2012) "*Entrepreneurial Capabilities at the Regional Level in Multinational Enterprises – The Roles of Intra-Regional Dissimilarity and Embeddedness*". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2160339> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2160339>.
- 144 Holloway, S. R., Wheeler, J. O. (1991) "Corporate headquarters relocation and changes in metropolitan corporate dominance, 1980-1987". *Economic Geography*, 67, pp. 54-74.
- 145 Holm U, Pedersen T. (2000) "*The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*". Macmillan Press, London.
- 146 Holm, U., Holmström, Ch., Sharma, D. (2005) "Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage". *Management International Review*, Vol. 45. Is. 2.
- 147 Holtbrugge, D., Puck, J. F. (2009) "Stakeholder Networks of Foreign Investors in Russia: an Empirical Study Among German Firms". *Journal for East European Management Studies*, 14 (4), pp. 369-394.
- 148 Homburg, C., Workman, J. P., Krohmer, H. (1999) "Marketing's Influence within the Firm". *Journal of Marketing*, 63(2), pp. 1-17.
- 149 Hoskisson, R. E. (1987) "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy". *Academy of Management Journal*, 30, pp. 625-644.

- 150 Hungenberg, H. (1993) "How to Ensure That Headquarters Add Value". *Long Range Planning*, 26(6), pp. 62-73.
- 151 Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., Greger, C. (2012) "How new leaders affect strategic change following a succession event: a critical review of the literature". *Leadership Quarterly*, 23, pp. 729–755.
- 152 Jacque, L. L., Vaaler, P. M. (2001) "The International Control Conundrum with Exchange Risk: An Eva Framework". *Journal of International Business Studies*, 32(4), pp. 813.
- 153 Johanson, M., Johanson, J. (2006) "Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market". *Management International Review*, Vol. 46, Is. 2.
- 154 Joseph, J., Ocasio, W. (2012) "Architecture, Attention, and Adaptation in the Multibusiness Firm: General Electric from 1951 to 2001". *Strategic Management Journal*, 33(6): 633-660.
- 155 Kesner, I.F., Sebor, T.C. (1994) "Executive succession: past, present & future". *Journal of Management*, 20, pp. 327–372.
- 156 Khoo, Hsien H., and Tan, Kay C. (2002) "Critical Success Factors for Quality Management Implementation in Russia". *Industrial and Commercial Training*, 34 (6/7), pp. 263-268.
- 157 Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (1993) "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions". *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 502-526.
- 158 Klarner, P., Raisch, S. (2013) "Move to the beat – rhythms of change and firm performance". *Academy of Management Journal*, 56, pp. 160–184.
- 159 Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E. (2013) "Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy". *Strategic Management Journal*, 35: 24–47.
- 160 Klier, T., Testa, W. (2002) "Location trends of large company headquarters during the 1990s". *Economic Perspectives*, 26, pp. 12–26.
- 161 Kono, T. (1999) "A Strong Head Office Makes a Strong Company." *Long Range Planning*, 32(2), pp. 225-236.
- 162 Kontes, P. (2004) "A new look for the corporate center: reorganizing to maximize value". *Journal of Business Strategy*, 25, pp. 18–24.
- 163 Koveshnikov, A., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. (2012) "A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia". *Journal of World Business*, 47 (3) , pp.371-382.

- 164 Kramer, R.J. (1999) "Organizing for global competitiveness: the corporate headquarters design". Report R-1233-99-RR, The Conference Board.
- 165 Kruehler, M., Pidun, U. (2011) "Parenting approaches in corporate strategy: An exploratory study on the impact of portfolio structure and culture". *Schmalenbachs Business Review*, Special Issue 3, pp. 69-91.
- 166 Kruehler, M., Pidun, U. Rubner, H. (2012) "How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer". *Journal of Business Strategy*, Vol. 33, No. 4, pp. 4-17.
- 167 Kunisch, S., Menz, M., Ambos, B. (2014) "Changes at Corporate Headquarters: Review, Integration and Future Research". *International Journal of Management Reviews*, 2014, pp. 1-56, doi: 10.1111/ijmr.12044.
- 168 Kunisch, S., Müller-Stewens, G., Collis, D.J. (2012) "Housekeeping at corporate headquarters: international trends in optimizing the size and scope of corporate headquarters". Survey Report, University of St.Gallen/Harvard Business School, St.Gallen/Cambridge.
- 169 Laamanen, T., Simula, T., Torstila, S. (2012) "Cross-Border Relocations of Headquarters in Europe". *Journal of International Business Studies*, 43, pp. 187-210.
- 170 Landier, A., Nair, V.B., and Wulf, J. (2009) "Trade-offs in staying close: corporate decision making and geographic dispersion". *Review of Financial Studies*, 22, pp. 1119–1148.
- 171 Lange, D., Boivie, S., Henderson, A. D. (2009) "The Parenting Paradox: How Multibusiness Diversifiers Endorse Disruptive Technologies While Their Corporate Children Struggle". *Academy of Management Journal*, 52(1), pp. 179-198.
- 172 Laudien, S.M., Freiling, J. (2012) "Regional Headquarters and their Impact on Knowledge Transfer Process in Transnational Companies. A 'Small World' Network Perspective". Working paper of Center for Transnational studies of the Universities of Bremen and Oldenburg, 17, pp.1-11.
- 173 Law, K. S., Song, L. J., Wong, C.-S., Chen, D. (2009) "The Antecedents and Consequences of Successful Localization". *Journal of International Business Studies*, 40(8), pp. 1359-1373.
- 174 Leontiades, M., Tezel, A. (1981) "Some Connections between Corporate-Level Planning and Diversity". *Strategic Management Journal*, 2(4), pp. 413-418.
- 175 Lovelace, K., Shapiro, D. L., Weingart, L. R. (2001) "Maximiztng Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspectiive". *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 779-793.
- 176 Lovely, M.E., Rosenthal, S.S., Sharma, S. (2005) "Information, agglomeration, and the headquarters of U.S. exporters". *Regional Science & Urban Economics*, 35, pp. 167–191.

- 177 Luo, Y. (2007) "From foreign investors to strategic insiders: shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China". *Journal of World Business*, 42, pp. 14–34.
- 178 Maccoby, E. E., Martin, J. A. (1983) "Socialization in the context of the family: Parent–child interaction". In: Mussen, P. H. (Ed.), Hetherington, E. M. (Vol. Ed.), "*Handbook of Child Psychology: Vol. 4. Socialization, Personality, and Social Development*", 4th ed., Wiley, New York, NY, pp. 1-101.
- 179 Mahnke, V., Ambos, B., Nell, P. C., Hobdari, B. (2012) "How Do Regional Headquarters Influence Corporate Decisions in Networked MNCs?" *Journal of International Management*, 18(3), pp. 293-301.
- 180 Männik, K., Urmas, V., Helena, H. (2005) "The role of country, industry and firm specific effects of the autonomy of a multinational corporation's subsidiary in central and east European countries". *Journal of Economics and Business*, Vol. 3 No. 1, pp. 101–133.
- 181 Markides, C. C. (2002) "Corporate Strategy: The Role of the Centre". In: A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (Eds.), "*Handbook of Strategy and Management*", pp. 98-111. London: Sage.
- 182 Markides, C. C. (2006) "Corporate Strategy: The Role of the Centre". In: A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*: 98-112. London: Sage Publications.
- 183 Markides, C. C., Williamson, P. J. (1994) "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Summer Special Issue), pp. 149-165.
- 184 Markides, C. C., Williamson, P. J. (1996) "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View". *Academy of Management Journal*, 39(2), pp. 340-367.
- 185 Martinez, Z. L., Ricks, D. A. (1989) "Multinational Parent Companies' Influence over Human Resource Decisions of Affiliates: U.S. Firms in Mexico". *Journal of International Business Studies*, 20 (3), pp. 465-487.
- 186 McCann, B.T., Folta, T.B. (2008) "Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research". *Journal of Management*, 34, pp. 532–565.
- 187 McInnes, J. M. (1971) "Financial Control Systems for Multinational Operations: An Empirical Investigation". *Journal of International Business Studies*, 2(1), pp. 11-28.
- 188 Melman, S. (1951) "The rise of administrative overhead in the manufacturing industries of the United States 1899–1947". *Oxford Economic Papers. New Series*, 3, pp. 62–112.
- 189 Menz, M. (2012) "Functional top management team members: a review, synthesis, and research agenda". *Journal of Management*, 38, pp. 45–80.

- 190 Menz, M., Scheef, C. (2014) "Chief strategy officers: contingency analysis of their presence in top management teams". *Strategic Management Journal*, 35, pp. 461–471.
- 191 Menz, M., Kunisch, S., and Collis, D.J. (2013) "What do we know about corporate headquarters? A review, integration, and research agenda". Harvard Business School Working Paper No. 14-016. Available at <http://ssrn.com/abstract=2316198>.
- 192 Michailova, S., Jormanainen, I. (2011) "Knowledge transfer between Russian and Western firms: Whose absorptive capacity is in question?" *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 7 No. 3, pp. 250-270.
- 193 Michailova, S., Mustafa, Z. (2012) "Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities". *Journal of World Business*, Vol. 47 No. 3, pp. 383-396.
- 194 Miller, K. D., Waller, H. G. (2003) "Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management". *Long Range Planning*, 36(1), pp. 93.
- 195 Morgan, G., Kristensen, P.H. (2006) "The contested space of multinationals: varieties of institutionalism, varieties of capitalism". *Human Relations*, 59, pp. 1467–1490.
- 196 Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P. (2007) "Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24. Is. 5.
- 197 Mudambi, R., Navarra, P. (2004) "Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35. Is. 5.
- 198 Murphy, J., Ackroyd, S. (2013) "Transnational corporations, socio-economic change and recurrent crisis". *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 9 No. 4, pp. 336-357.
- 199 Nell, P.C. Ambos, B. (2013). "Parenting advantage in the MNCs: An embeddedness perspective of the value creation by headquarters". *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 9, pp. 1086–1103.
- 200 Nell, P.C., Ambos, B., Schlegelmilch, B.B. (2010) "The Benefits of Hierarchy? - Exploring the Effects of Regional Headquarters in Multinational Corporations". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2144897> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2144897>.
- 201 Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982) "An evolutionary theory of economic change". Cambridge, MA: Belknap University Press.
- 202 Nilsson, F. (2000) "Parenting styles and value creation: A management control approach". *Management Accounting Research*, Vol.11 No. 1, pp. 89-112.

- 203 Nippa, M., Pidun, U. Rubner, H. (2011) "Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research". *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25 No. 4, pp. 50-66.
- 204 Nohria, N., Ghoshal, S. (1994) "Differentiated Fit and Shared Values - Alternatives for Managing Headquarters Subsidiary Relations". *Strategic Management Journal*, 15(6), pp. 491-502.
- 205 Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37.
- 206 Ohmae, K. (1989) "Planting for a global harvest". *Harvard Business Review*, 67, pp. 136-145.
- 207 Parks, F. N. (1974) "What Role for the European HQ--and Where?" *Harvard Business Review*, 52(4), pp. 6.
- 208 Parnell, J. A., Wright, P. (1993) "Generic strategy and performance: An empirical test of the Miles and Snow typology". *British Journal of Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 29-37.
- 209 Pasternack, B. A., Viscio, A. J. (1998) "*The Centerless Corporation: A New Model for Transforming Your Organization for Growth and Prosperity*". New York, NY: Simon & Schuster.
- 210 Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- 211 Pettifer, D. (1998) "Measuring the Performance of the Corporate Centre". *Long Range Planning*, 31(5), pp. 783-785.
- 212 Pidun, U., Rubner, H., Kruhler, M., Untiedt, R., Nioppa, M. (2011) "Corporate portfolio management: Theory and practice". *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(1), pp. 63-76.
- 213 Piotti, G. (2012) "An institutional-cognitive perspective on headquarters-subsidiary conflicts. The case of German companies in China". *Critical Perspectives on International Business*, 8(2), pp. 136-156.
- 214 Pirinsky, C., Wang, Q. (2006) "Does corporate headquarters location matter for stock returns?" *Journal of Finance*, 61, pp. 1991-2015.
- 215 Pleshko, L., Nickerson, I. (2008) "Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 95-110.
- 216 Porter, M. E. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". *Harvard Business Review*, 65(3), pp. 43-59.
- 217 Porter, M.E. (1998) "The Adam Smith address: location, clusters, and the 'new' microeconomics of competition". *Business Economics*, 33, pp. 7-13.
- 218 Prahalad, C. K., Doz, Y. (1987) "*The Multinational Mission*". New York, NY: Free Press.

- 219 Prazdnichnykh, A., Liuhto, K. (2010) “*Can Russian companies innovate? - Views of some 250 Russian CEOs*”. Working papers by Pan-European Institute.
- 220 Prazdnichnykh, A., Liuhto, K. (2010) “The Russian Enterprise Directors’ Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results”. *Journal for East European Management Studies*, 15(4).
- 221 Purkayastha, S., Manolova, T.S., and Edelman, L.F. (2012) “Diversification and performance in developed and emerging market contexts: a review of the literature”. *International Journal of Management Reviews*, 14, pp. 18–38.
- 222 Rabbiosi, L. (2011) “Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms”. *Journal of International Management*, 17(2), pp. 97–113.
- 223 Rajan, R.G., Wulf, J. (2006) “The flattening firm: evidence from panel data on the changing nature of corporate hierarchies”. *Review of Economics & Statistics*, 88, pp. 759–773.
- 224 Raynor, M.E. Bower, J.L. (2001) “Lead from the Center: How to Manage Divisions Dynamically”. *Harvard Business Review*, 79(5), pp. 92–100.
- 225 Reger, G. (2004) “Coordinating globally dispersed research centres of excellence – the case of Philips Electronics”. *Journal of International Management*, 10, pp. 51–76.
- 226 Reilly, M., Sharkey Scott, P. (2013) “Subsidiary Innovation: a Phenomenon Under Threat?” *Dublin Institute of Technology, School of Management, articles*, paper 19: <http://arrow.dit.ie/buschmanart/19>.
- 227 Ricardo, D. (1817) “*On the principles of political economy and taxation*”. London: John Murray.
- 228 Roth, K., Nigh, D. (1992) “The Effectiveness of Headquarters-Subsidiary Relationships: The Role of Coordination, Control, and Conflict”. *Journal of Business Research*, 25(4), pp. 277-301.
- 229 Roth, W.U. (2011) “*Kof Index of Globalization 2011: Economic Crisis Slows Down Globalization*”. Zurich: ETH Zurich.
- 230 Rugman, A. M., Verbeke, A. (2001) “Subsidiaries’ Specific Advantages in Multinational Enterprises”. , 22(3).
- 231 Rugman, A.M., J.P. Doh. (2008) “*Multinationals and development*”. New Haven, CT & London: Yale University Press.
- 232 Russo, M. V. (1992) “Bureaucracy, Economic Regulation, and the Incentive Limits of the Firm.” *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 103-118.
- 233 Rust, D.R. (1994) “The budgeting process in a multinational firm”. *Multinational Business Review*, 2(2), pp. 59-63.

- 234 Scharfstein, D. S. (1998) “*The Dark Side of Internal Capital Markets: Evidence from Diversified Conglomerates*”. NBER Working Paper, Cambridge.
- 235 Scharfstein, D. S., Stein, J. C. (2000) “The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent-Seeking and Inefficient Investment”. *Journal of Finance*, 55(6), pp. 2537-2564.
- 236 Schmid, S., Dzedek, L.R., Lehrer, M. (2014) “From rocking the boat to wagging the dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework”. *Journal of International Management*, 20(2), pp. 201–218.
- 237 Semadeni, M., Cannella Jr., A. A. (2011) “Examining the Performance Effects of Post Spin-Off Links to Parent Firms: Should the Apron Strings Be Cut?” *Strategic Management Journal*, 32(10), pp. 1083-1098.
- 238 Shen, W., Cannella, A.A. Jr (2002) “Power dynamics within top management and their impacts on CEO dismissal followed by inside succession”. *Academy of Management Journal*, 45, pp. 1195–1206.
- 239 Shilton, L., Stanley, C. (1999) “The survival and birth of firms”. *Journal of Real Estate Research*, 17, pp. 169–187.
- 240 Short, J. (2009) “The art of writing a review article”. *Journal of Management*, 35, pp. 1312–1317.
- 241 Sluyterman, K., Wubs, B. (2010) “Multinationals and the Dutch business system: The cases of Royal Dutch Shell and Sara Lee”. *Business History Review*, 84, pp. 799–822.
- 242 Song, J. (2002) “Firm Capabilities and Technology Ladders: Sequential Foreign Direct Investments of Japanese Electronic Firms in East Asia”. *Strategic Management Journal*, 23(3), pp. 191-210.
- 243 Spender, J.-C. (1996) “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 45-62.
- 244 Stalk Jr., G. (2005) “Rotate the Core”. *Harvard Business Review*, 83(3), pp. 18-19.
- 245 Stewart, G.B. III (1990) “Remaking the public corporation from within”. *Harvard Business Review*, 68, pp. 126–137.
- 246 Strauss-Kahn, V., Vives, X. (2009) “Why and where do headquarters move?” *Regional Science & Urban Economics*, 39(2), pp. 168–186.
- 247 Taggart, J.H. (1997) “Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy”. *Journal of International Business Studies*, 28(1), pp. 51–76.
- 248 Taggart, J.H., Hood, N. (1999) “Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries”, *European Management Journal*, 17(2), pp. 226–236.

- 249 Takeuchi, R., Shay, J. P., Li, J. (2008) “When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test”. *Academy of Management Journal*, 51(1), pp. 45-60.
- 250 Tan, B., Vertinsky, I. (1996) “Foreign Direct Investment by Japanese Electronics Firms in the United States and Canada: Modelling the Timing of Entry”. *Journal of International Business Studies*, 27(4), pp. 655-681.
- 251 Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, S. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- 252 Teece, D.J. (2009) “*Dynamic capabilities and strategic management*”. Oxford: Oxford University Press.
- 253 Thurm, D. (2005) “Master of the House”. *Harvard Business Review*, 83(10), pp. 120-129.
- 254 Tomasko, R.M. (1987) “Running lean, staying lean”. *Management Review*, 76, pp. 32–38.
- 255 Tomasko, R.M. (1992) “Restructuring: getting it right”. *Management Review*, 81, pp. 10–15.
- 256 Tomassen, S., Benito, G.R.G., Lunnan, R. (2012) “Governance Costs in Foreign Direct Investments: A MNC Headquarters Challenge”. *Journal of International Management*, 18(3), pp. 233-246.
- 257 Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003) “Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review”. *British Journal of Management*, 14, pp. 207–222.
- 258 Useem, M., Gottlieb, M.M. (1990) “Corporate restructuring, ownership-disciplined alignment, and the reorganization of management”. *Human Resource Management*, 29, pp. 285–306.
- 259 Vahlne, J.-E., Schweizer, R., Johanson, J. (2012) “Overcoming the Liability of Outsidership—the Challenge of HQ of the Global Firm”. *Journal of International Management*, 18(3), pp. 224-232.
- 260 van Marrewijk, A.H. (2009) “Corporate headquarters as physical embodiments of organisational change”. *Journal of Organizational Change Management*, 22, pp. 290–306.
- 261 van Oijen, A., Douma, S. (2000) “Diversification Strategy and the Roles of the Centre”. *Long Range Planning*, 33(4), pp. 560-578.
- 262 Villalonga, B. (2004) “Does Diversification Cause the “Diversification Discount?”” *Financial Management*, 33(2), pp. 5-27.
- 263 Voget, J. (2011) “Relocation of headquarters and international taxation”. *Journal of Public Economics*, 95, pp. 1067–1081.

- 264 Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014) “Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm”. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1), pp. 2-23.
- 265 Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- 266 Wiersema, M. F., Bantel, K. A. (1992) “Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change”. *Academy of Management Journal*, 35(1), pp. 91-121.
- 267 Wiersema, M.F. (2002) “Holes at the top – why CEO firings backfire”. *Harvard Business Review*, 80, pp. 70–77.
- 268 Wiersema, M.F., Bantel, K.A. (1993) “Top management team turnover as an adaptation mechanism: the role of the environment”. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 485–504.
- 269 Wilson, I., Mukhina, M. (2012) “Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives.” *Marketing Intelligence and Planning*, 30(1), pp. 53-68.
- 270 Yavitz, B., Newman, W. H. (1982) “What the Corporation Should Provide Its Business Units”. *Journal of Business Strategy*, 3(1), pp. 14-19.
- 271 Young, S., Tavares, A.T. (2004) “Centralization and autonomy: back to the future”, *International Business Review*, 13(2), pp. 215–237.
- 272 Aharoni, Y. (1966) “*The Foreign Investment Decision Process*”. Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research: Boston.
- 273 Ambos, T.C., Ambos, B., Schlegelmilch, B.B. (2006) “Learning from the periphery: An empirical investigation of headquarters’ benefits from reverse knowledge transfers”. *International Business Review*, 15(3), pp. 294-312.
- 274 Birkinshaw, J. (2010) “How one company is making China its first home”. *McKinsey Quarterly*, No. 3, pp. 50–51.
- 275 Collis, D. J., Young, D., Goold, M. (2012) “The Size and Composition of Corporate Headquarters in Multinational Companies: Empirical Evidence”. *Journal of International Management*, 18(3), pp. 260-275.
- 276 Dorrenbacher, C., Gammelgaard, J. (2011b), “Conflicts in headquarters-subsi- dary relationships: The case of headquarters-driven charter losses at foreign subsidiaries “, in Dorrenbacher, C., Geppert, M. (Eds.) (2011), *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 231-254.
- 277 Goold, M., Campbell, A. (1987) “*Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*”. Oxford: Blackwell.

- 278 Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. III, Tushman, M. L. (2007) "Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action". *California Management Review*, 49, pp. 21–43.
- 279 Howard, R. (1991) "The Designer Organization: Italy's Gift Goes Global". *Harvard Business Review*, 69(5), pp. 28-44.
- 280 Hymer, S. (1960) "*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*". Ph.D. dissertation, Massachusetts Institute of Technology (published by Cambridge, MA: MIT Press, 1976).
- 281 Hymer, S. H. (1976) "*The international operations of national firms. A study of direct investment*". Cambridge, MA: MIT Press.
- 282 Lasserre, Ph. (1996) "Regional headquarters: the spearhead for Asia Pacific markets". *Long Range Planning*, 29 (1), pp. 30–37.
- 283 Nadler, D.A., Gerstein, M.S., Shaw, R.B. (1992) "*Organizational Architecture – Designs for Changing Organizations*". San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 284 Park, S., Gil, Y. (2006) "How Samsung transformed its corporate R&D center". *Research Technology Management*, 49, pp. 24–29.
- 285 Schuette, H. (1996) "*Regional headquarters of multinational corporations*". St. Gallen: St. Gallen University Press.
- 286 Smith, D. (2013) "Offshore Shell Games". U.S. PIRG. www.uspirg.org (Retrieved December 20th, 2013)
- 287 UNCTAD. (2014) *Global Investment Trends Monitor*, No. 16, 28 April 2014. www.unctad.org.
- 288 Wale, K., Leibowitz, G., Dvorak, B., Yang. S. (2012) "Three Snapshots of Chinese Innovation". *McKinsey Quarterly*, February 2012. Retrieved February 25. 2013.
- 289 Young, D. (1993a) "*The Headquarters Fact Book*". London: Ashridge Strategic Management Centre.
- 290 Young, D. (1993b) "Headquarters Staff - Products of History or Sources of Distinctive Skills". *Long Range Planning*, 26(5), pp. 139-141.
- 291 Young, D. (1998a) "Benchmarking Corporate Headquarters". *Long Range Planning*, 31(6), pp. 933-936.
- 292 Young, D., Goold, M. (1993) "*Effective Headquarters Staff: A Guide to Size, Structure and Role of Corporate Headquarters Staff*". London: Ashridge Strategic Management Centre.
- 293 Young, D. et al. (2000) "*Corporate Headquarters: An International Analysis of Their Roles and Staffing*". London: Pearson Education.

- 294 Young, D., Goold, M. (1993) *“Effective Headquarters Staff - a Guide to the Size, Structure and Role of Corporate Headquarters Staff”*. London: Ashridge Strategic Management Centre.
- 295 Young, D., Goold, M., Blanc, G., Bühner, R., Collis, D., Eppink, J., Kagono, T., Jiménez Seminario, G. (2000) *“Corporate Headquarters: An International Analysis of Their Roles and Staffing”*. London: Pearson Education.
- 296 Zimmermann, T., Huhle, F. (2013) *“Corporate Headquarters Study 2012 – Developing Value Adding Capabilities to Overcome the Parenting Advantage Paradox”*. Munich: Roland Berger Strategy Consultants.
- 297 Golikova, V., Karhunen, P., Kosonen, R. (2011) “Subsidiary Evolution in a Transition Economy: Kemira GrowHow in the Russian Fertilizer Market”. *Journal for East European Management Studies*, 16 (1), pp. 9-30.
- 298 Gurkov I. B., Filippov S. (2013) “Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies”. *Journal of East - West Business*, 19 (4), pp. 260-290.
- 299 Gurkov I. B., [Kossov V. V.](#), Filippov S. (2013) “Management Practices in Russian Multinational Subsidiaries: The Case of KNAUF CIS”. *Working papers by NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management" № 13*.
- 300 Gurkov, I. B. (2013) “Why Some Russian Industrial Companies Innovate Regularly: Determinants of Firms’ Decisions to Innovate and Associated Routines”. *Journal for East European Management Studies*, 18 (1), pp. 66–96.
- 301 Gurkov, I. (2014) Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies*, 26:2, 220-240, DOI:10.1080/14631377.2014.904108
- 302 Gurkov, I., Kossov, V. (2014), “Building a corporate ‘centre of excellence’ in the former Soviet Union: The case of Knauf CIS”. *Global Business and Organizational Excellence*, DOI: 10.1002/joe.21570, September/October 2014, pp. 21-34
- 303 Pepper, J. (2012) *“Russian Tide”*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble.
- 304 Zavyalova, E., Kosheleva, S., Ardichvili, A. (2011) “Human Resource Management and Development Practices in Indigenous Russian Companies and Foreign MNCs: a Comparative Analysis”. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11 (2/3/4), pp. 179–193.

- 305 Гладышева, А.А., Ратинкова Т.А. 2014. Роль неоднородности и взаимного влияния регионов России в распределении прямых иностранных инвестиций в пищевую отрасль. *Экономический журнал ВШЭ*, Т. 18, № 2, с. 285-327.
- 306 Горбань М., Гуриев С., Кострома Л., Федюкин И., Шапочка Е. 2010. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций PwC. *Российский журнал менеджмента*, 8 (4): 81-112.
- 307 Городникова Н. В., [Гохберг Л. М.](#), [Грачева Г. А.](#), [Кузнецова И. А.](#), [Мартынова С. В.](#), Ратай Т. В., [Росовецкая Л. А.](#), [Фридлянова С. Ю.](#) *Индикаторы инновационной деятельности: 2013. Статистический сборник / Под общ. ред.: Л. М. Гохберг, Я. И. Кузьминов*, К. Э. Лайкам, О. Фомичев. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013.
- 308 Гурков И. 2013. Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин. *ЭКО*, (6): 112-131.
- 309 Гурков И. Б., Тубалов В. С. 2004. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик. *Мир России: Социология, этнология*. 13 (3): 28-47.
- 310 Без автора. 2009б. На крупнейшем в Европе гипсовом руднике «КНАУФ ГИПС Новомосковск» запущено уникальное горнодобывающее оборудование. *Строительные материалы* (8): 71. <http://www.rifsm.ru/ed/files/itm3950.pdf>
- 311 Без автора. 2010. Прочное качество. *Вестник экономики* 09-10 (41-42). <http://www.вестник-экономики.рф/archive/articles/2324.html>
- 312 Без автора. 2012. Интервью начальника отдела маркетинга компании «Мапей» Ольги Великовой. Мареі в России: новый виток развития. *Intelligent Enterprise*, №3 (237), март, <http://www.iemag.ru/interview/detail.php?ID=25326>.
- 313 Дербилова Е. 2010. Наша цель – удовлетворить РЖД. *Ведомости*, 132 (2650), 20 июля.
- 314 Жегулев И. 2010. Мы очень много требуем от нашей страны: Особенности делового климата в российских городах с точки зрения пяти крупных бизнесменов. *Forbes*, (6): 74-79. <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/50276-my-ochen-mnogogo-trebuem-ot-nashei-strany>
- 315 Проскурина О. 2012. Воздух всюду есть и никому не принадлежит. *Ведомости*, 230 (3244), 04 декабря.
- 316 Проскурина О. 2012. Нам не нужно нравиться банкирам. *Ведомости*, 58 (3072), 02 апреля.

- 317 Проскурина О. 2013. Мы – инкубатор малого бизнеса. *Ведомости*, 171 (3433), 18 сентября.
- 318 FMVideo. (2013) Документальный фильм об истории создания и деятельности предприятия "КНАУФ ГИПС КУНГУР" (2002-2012 гг.), Студия "FMVideo". <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-f130122-knauf>.
- 319 Без автора. 2009а. Взгляд за кулисы. *Вести КНАУФ* (1): 2.
- 320 Без автора. 2011. Структура группы КНАУФ СНГ. Центральное управление. *Вести КНАУФ* (2): 1-2.
- 321 Без автора. 2012. Трансформация группы КНАУФ СНГ. *Вести КНАУФ* (2): 3.
- 322 Трансформация группы КНАУФ СНГ (2012). *Вести КНАУФ* №2.
- 323 КНАУФ. 2011. *Руководство по логистике и SCM 2.0*. Красногорск. Конфиденциально.
- 324 КНАУФ. 2011. *Руководство по закупкам 2.0*. Красногорск. Конфиденциально.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример заполнения вопросника о разработке и реализации проектов и программ развития
российского/СНГ подразделения международной компании

1. Стратегическое планирование

1.1. Существует ли утверждаемый план работы компании на долгосрочный период?

(да, нет)

- Да, существует. Но это больше стратегия чем конкретный план.

1.2. Если существует, то его официальное название.

- Strategic Objectives & Guidelines

1.3. Горизонт стратегического плана ____лет?

- Как правило 5 лет. Но скорее всего есть ещё более высокие и далеко смотрящие планы. Для высшего менеджмента там и 10 лет не предел.

1.4. Департамент(ы) в штаб квартире, занимающиеся разработкой данного плана.

- Про это довольно трудно сказать. Так как да, отделы есть, их несколько, но всё сильно запутанно. Их много и по всему миру. Каждый анализирует свой вид информации.

1.5. Департамент(ы) в регионе СНГ, занимающиеся разработкой аналогичного плана.

- Регион СНГ и РФ считается единым пространством. Общая стратегия спускается сверху в Российское подразделение. Но изначально анализ рынка, цен и конкурентов осуществляется отделом маркетинга в РФ и эти данные отправляются выше. Затем они анализируются наверху и спускаются обратно в виде стратегии на регион.

1.6. Высшее должностное лицо штаб-квартиры, ответственное за процесс стратегического планирования.

- Смотри пункт 1.7.

1.7. Орган (совет директоров, общее собрание акционеров, executive committee), утверждающий данный план.

- Как правило, утверждается советом директоров бизнес-направления при поддержке подразделения отвечающего за развитие бизнеса данного направления. Совет директоров бизнес-направления так же проводит пересмотр стратегии с менеджментом структурных подразделений.

1.8. Входят ли в состав долгосрочного плана следующие разделы:

- ~~Общий объем продаж~~
- ~~Валовая прибыль~~
- ~~EBITDA~~
- ~~Чистая прибыль~~
- ~~Доли основных товарных категорий в общем объеме продаж~~
- ~~Доли основных товарных категорий в общем объеме чистой прибыли~~
- ~~Предельные размеры финансовых займствований~~
- ~~Суммарный объем инвестиций в реальные активы~~
- ~~Проектная стоимость trademarks, goodwill и т.п. (на конец периода или на контрольную дату плана).~~
- Operating Value Contribution (OVC) - we measure value creation using the OVC. The OVC is positive when sales are higher than costs. The costs include the minimum interest on the capital we invest. This is called value creation.
- Turnover.
- Рост компании в %.

1.9. Способ отчетности по долгосрочному плану – кто, кому, как отчитывается?

- Отчитываются все, начиная снизу (отделы, подразделения) и заканчивая советом директоров. Для этого во всех подразделениях устраивают специальные стратегические семинары.

2. Годовое планирование

2.1. Порядок организации разработки годового плана:

- ~~ежегодно издается приказ, в котором регламентированы состав показателей плана и сроки его разработки;~~
- ~~порядок утвержден как бессрочный~~

●—существует алгоритм разработки годового плана в виде набора традиционных форм деятельности, отдельного документа с детальным описанием процедур разработки данного плана в компании нет

●—иное (укажите)

– Стратегия компании влияет на план, план влияет на стратегию.

Годовой план является комплексным мероприятием. В него так же входят такие пункты как:

- 1) Анализ рынка
- 2) Анализ возможных будущих проектов
- 3) Непосредственно составление плана

Годовой план составляется на каждую деталь с учетом её цены а так же на каждого клиента в отдельности.

Годовой план «выпускается» три раза в год.

- 1) Предварительный годовой план
- 2) Годовой план, который используется для проработки бизнес плана
К концу года план снова пересматривается для корректировки производственного плана.
- 3) Долгосрочное планирование с учетом стратегий и потенциала клиентов
Каждая сессия планирования состоит из 5 шагов:

- 1) Первая встреча. Ответственным за планирование презентуются сроки предоставления информации, стратегию по продуктам, предварительные цели.
- 2) На втором этапе в каждом отделе ответственный за планирование собирает всю статистику и планы от клиентов и отделов продаж отчетному региону.
- 3) Составленные планы начинают обсуждаться снизу-вверх. Доходя таким образом до менеджмента ответственного за бизнес подразделение
- 4) После всех обсуждений годовой план обсуждается и корректируется ещё раз.
- 5) Годовой план окончательно утверждается менеджментом и официально выпускается.

2.2. Разбивка заданий плана внутри года: по кварталам, по месяцам, по каталогам

- План составляется на год без разбивок. Но при этом повторно уточняется ближе к концу года.

2.3. Состав разделов плана региона

- Производитель + количество систем поставляемых производителю + количество компонентов входящих в систему и их общий объем + цена компонентов и следовательно выручка

2.4. Отметьте, значения каких показателей устанавливаются материнской компанией как целевые для региона СНГ:

выручка (sales)	
прибыль от продаж (profit on sales)	
чистая прибыль (net profit)	
прибыль до уплаты процентов по займам, налогов и начисления амортизации (EBITDA)	
рентабельность продаж (profit margin on sales)	
рентабельность акционерного капитала (return on common equity)	
1) Количество проданных систем	
2) Количество полученных проектов	
3) Количество выигранных проектов	
4) Точность планирования	
5) Деньги полученные за работы над проектом от клиента (покрытие проектных затрат)	
6) Соблюдение бюджетов выделенных на проектную деятельность и выполнения инженерных работ	

2.5. Отметьте, какие из перечисленных показателей являются контролируемыми со стороны материнской компании для юридических лиц региона СНГ:

выручка (sales)	
затраты (costs)	
прибыль от продаж (profit on sales)	
чистая прибыль (net profit)	
прибыль до уплаты процентов по займам, налогов и начисления амортизации (EBITDA)	
рентабельность продаж (profit margin on sales)	
рентабельность акционерного капитала (return on common equity)	

доходность инвестиций (return on investment)	
дебиторская задолженность (receivables)	
чистые активы (net assets)	
долгосрочные заемные средства (long-term debt)	
краткосрочные заемные средства (short-term borrowings)	
финансовый рычаг (financial leverage ratio)	
отношение Debt/EBITDA	
Смотри пункт 2.4	

3. Регион СНГ в рамках корпорации

- В рамках корпорации отношение к СНГ может быть различным. Для одного подразделения компании страны СНГ и РФ рассматриваются как один регион. Быть может, для других подразделений это не так. К сожалению найти адекватного ответа может не получиться. Поэтому постараюсь осветить данный аспект с точки зрения своего подразделения.

3.1. Разрабатывается ли долгосрочный план развития региона СНГ, если да, то как он соотносится со стратегическим планом корпорации?

- Стратегический план развития СНГ входит в состав стратегического плана для РФ. По крайней мере если мы говорим про объемы продаж систем. С другой стороны, если мы говорим о расширении компании и строительстве заводов, то тут уже могут быть разделения.

3.2. Как формируется годовой план по региону СНГ?

- План по региону СНГ разрабатывается ДО разработки общекорпоративного плана
- План по региону СНГ разрабатывается как детализация общекорпоративного плана

3.3. Есть ли уникальные (по сравнению с общекорпоративным планом) разделы годового плана СНГ?

- В странах СНГ могут начинаться проекты с системами, которые вышли из эксплуатации в регионах старого света. Что вносит в планирование дополнительные пункты.

3.4. Если есть, то какие?

- Смотри пункт 3.3.

3.5. По каким принципам происходит в настоящее время разделение на «глобальные» и «региональные» инициативы и проекты?

- Россия и страны СНГ подпадают под определение быстро развивающихся рынков. Региональные инициативы связаны с постоянным освоением новых рынков, постоянное привнесение новых технологий на рынок, которые были уже давно представленным в других странах.

3.6. Ожидаются ли изменения в принципах разделения на «глобальные» и «региональные» инициативы и проекты, если да, то какие?

- Пока нет.

3.7. Какова доля глобальных и региональных проектов, реализуемых в настоящее время в регионе СНГ?

- Может, я неправильно понимаю вопрос, но в СНГ и в РФ, по сравнению с глобальным бизнесом компании, очень маленькое количество проектов, да и инвестиции невысокие.

Вообще, что считать глобальным и региональным проектом? Если Европа переходит на нормы выброса Евро 6 и это считать глобальным проектом для компании, то, например, РФ все еще пользуется нормами Евро 4, и все проекты, реализуемые в РФ и странах СНГ автоматически становятся региональными. Нет смысла применять передовые технологии, всё диктуется нашим рынком.

Компания старается максимизировать вовлеченность региона в выполнение проекта. Поэтому работник управленческого аппарата СНГ занимается практически всё своё рабочее время с работой с регионом СНГ.

Штаб-квартира, со своей стороны контролирует основные стратегические и финансовые решения.

- По общему количеству
- По объему инвестиций

- По общей доле времени, уделяемой работниками управленческого аппарата СНГ

3.8. Укажите соотношение собственных и заемных средств, используемых для финансирования операционной деятельности региона СНГ (к заемным средствам относятся и средства, получаемые от материнской компании на возмездной и безвозмездной основе)

собственных средств используется существенно больше чем заемных	
собственных средств используется немногим больше чем заемных	
собственные и заемные средства используются в равной пропорции	
собственных средств используется немногим меньше чем заемных	
собственных средств используется существенно меньше чем заемных	
Заемные средства не используются. Если только считать заёмном деньги, которые предоставляются материнской компанией на выполнение проекта. Минимальное требование, что бы 50% проекта оплачивал клиент. Оставшиеся 50% оплачивает материнская компания.	

3.9. Укажите соотношение долгосрочных и краткосрочных заемных средств в составе средств региона СНГ (к заемным средствам относятся и средства, получаемые от материнской компании на возмездной и безвозмездной основе)

долгосрочных заемных средств существенно больше, чем краткосрочных	
долгосрочных заемных средств существенно больше, чем краткосрочных	
долгосрочные и краткосрочные заемные средства привлекаются в равной пропорции	
краткосрочных заемных средств существенно меньше, чем долгосрочных	
краткосрочных заемных средств немногим меньше, чем долгосрочных	

– Заемные средства не используются.

3.10. Укажите, на какой срок привлекаются долгосрочные заемные средства в регионе СНГ

преимущественно на срок до 2-х лет	
преимущественно на срок от 2-х до 3-х лет	
преимущественно на срок от 3-х до 5-ти лет	
преимущественно на срок свыше 5-ти лет	

– Заемные средства не используются.

3.11. Укажите, на какой срок привлекаются краткосрочные заемные средства в регионе СНГ

преимущественно на срок до 1-го месяца	
преимущественно на срок от 1-го до 3-х месяцев	
преимущественно на срок от 3-х до 6-ти месяцев	
преимущественно на срок от 6-ти до 12 месяцев	

– Заемные средства не используются.

3.12. Если регион СНГ получает средства от материнской компании на финансирование операционной деятельности на возвратной основе, то величина процентной ставки:

– Не могу сказать. Вернее не знаю.

существенно меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
немногим меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
соответствует процентной ставке по привлекаемым банковским кредитам	
немногим больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
существенно больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	

4. Описание конкретного проекта

4.1. Когда возникает идея конкретного проекта?

– Частично идею проекта диктует рынок. Если известно, что для РФ будут введены экологические требования Евро 5 с 2016 года, то зная ключевых участников рынка двигателестроения и выпускаемых ими моделей двигателей, сразу становится понятно, сколько потенциальных проектов может возникнуть и у кого. Дальше остается вопрос переговоров с производителями

4.2. Кто выдвинул данную идею?

– Непосредственно идея должна выдвигаться директорам по продажам закрепленным за регионом или за самим производителем. Но это больше формально. Так как практически все понимают, что данная идея существует, и она продиктована рынком.

4.3. Как происходило обоснование данной идеи?

- Конечно, официально в обосновании лежат экономические показатели. Но с другой стороны, при работе с российскими клиентами эти показатели очень неточны, в связи с большой неопределенностью на рынке и низким качеством планирования со стороны клиента. Например, перед стартом проекта, клиент может заявить о ежегодном выпуске 10 000 тысяч двигателей. А потом по факту уровень продаж составит 2000 двигателей за весь период существования данной линейки двигателей. Что значительно повлияет на объемы продаж.

Затем. Уровень продаж очень низок, что приводит к низким показателям выручки. Поэтому, как правило, на самом деле все понимают, что единственное обоснование проекта — это занять место на рынке с расчетом на дальнейшее перспективы развития рынка.

4.4. Если в ходе обсуждения проекта выдвигались альтернативы, то какие?

- Все альтернативы заключаются в том, какие компоненты предложить. Клиент не знает в деталях, какие системы существуют и чем одна лучше другой. Поэтому, по сути, нужно понимать, как будет развиваться рынок в будущем, получится ли применять те же самые компоненты на последующих поколениях продукции клиента.

4.5. На каком этапе разработки (реализации) в конкретный проект вносятся коррективы?

- Проект делится на две фазы. Acquisition phase и Project phase.

Acquisition phase – это по сути контрактная фаза. Фактически в конце этой фазы подписывается контракт, обговаривающий все основные этапы и характеристики системы. Потом в проектной фазе делать какие-либо изменения проблематично, но возможно. Хотя это не касается конструкции предлагаемой системы. Так как после завершения первой проектной фазы (где происходят первые испытания первых образцов) осуществляется фиксация технических и конструктивных особенностей предлагаемой системы. Вот уже после этого лучше ничего не менять, но если, вдруг, все же будет необходимо внести изменения, то для этого нужна специальная процедура с дополнительными согласованиями.

4.6. Кто является заказчиком проекта:

- Российская компания

4.7. Кто осуществляет разработку технической документации проекта?

- ~~В основном подразделения штаб-квартиры корпорации с привлечением консультантов, экспертов, контракторов~~
- Разработкой занимаются представители материнской организации, они же разработчики. Хотя тут слово материнская организация довольно расплывчато. Ведь если завод и разработчики компонента находятся в Турции, то и вся документация разрабатывается ими. Не знаю, насколько такое подразделение можно назвать материнским.
- ~~В основном подразделения региона СНГ с привлечением консультантов, экспертов, контракторов~~
- В основном внешние проектные организации

4.8. Кто курирует проект в штаб-квартире?

- В зависимости от сложности проекта, его важности и уровня новизны, существует несколько типов команд про уровню «серьезности». Чем серьезней и ответственней проект, тем выше уровень членов команды в проекте.

4.9. Укажите, из кого формируется команда проекта?

- Вообще команда формируется в зависимости от сложности проекта. Если проект отвечает за разработку нового продукта, то он делается на базе материнской компании. Если определенная система уже апробирована множество раз, то по сути проект занимается её адаптацией на очередном производителе. Что снижает риски и можно привлекать локальных специалистов.
- ~~Только из сотрудников российской компании~~
- Преимущественно из сотрудников российской компании с привлечением сотрудников материнской компании

- Команда формируется из системного менеджера проекта (проектный лидер), и компонентных проектных лидеров, которые отвечают за разработку каждого компонента в отдельности. Инженерные работы (замеры, тесты, локализация) преимущественно осуществляется так же работниками российского подразделения.
- Как правило соотношение держится на уровне 50 на 50.
- ~~Преимущественно из сотрудников российской компании с привлечением сотрудников других российских компаний~~
- ~~Преимущественно из сотрудников материнской компании с привлечением сотрудников российской компании.~~

- 4.10. Укажите соотношение собственных и заемных средств, направленных на финансирование конкретного проекта за весь период инвестирования (к заемным средствам относятся и средства, полученные от материнской компании на возмездной и безвозмездной основе)
- Если регион СНГ получает средства от материнской компании на финансирование проекта на возмездной и возвратной основе, то величина процентной ставки:
 - Заемные средства не используются. Часть затрат покрывается за счет финансирования материнской компании. Часть затрат покрывается за счет клиента.
 - Соотношение между собственным и клиентским финансированием обговаривается и фиксируется на acquisition phase.

существенно меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
немногим меньше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
соответствует процентной ставке по привлекаемым банковским кредитам	
немногим больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	

существенно больше процентной ставки по привлекаемым банковским кредитам	
--	--

4.11. Перечислите риски конкретного проекта

- Как правило все риски носят технический характер, которые уже могут вызвать впоследствии экономические и репутационные потери.
- Например, система должна запускаться и функционировать при нестандартно низких температурах. Или качество топлива в регионах будет низким. Что приведет к быстрому износу элементов системы, что в свою очередь выведет из строя транспортное средство. На данном уровне экономические риски рассматриваются условно.

4.12. Приведите мероприятия, направленные на снижение рисков конкретного проекта

- На любой объявленный риск необходимы мероприятия по его снижению. В случае технических рисков это как правило дополнительные испытания в предполагаемой неблагоприятной среде или с неблагоприятными нагрузками и дальнейшие исследования системы.
- Так же риски могут снизиться при более профессиональной оценке возможной проблемы и её последствий. Сравнение с похожими проектами и применениями систем очень помогают.
- Так же технический риск можно снизить переложив ответственность на клиента. Если риск возможной проблемы можно снизить за счет дополнительных исследований, но клиент не видит смысла в них, то в таком случае клиент должен взять на себя возможные последствия возникновения проблемы.

4.13. Разрабатывается ли график реализации проекта и кто контролирует своевременность выполнения работ?

- Разрабатывается. Проектный лидер разрабатывает общий план график проекта, под проектные лидеры разрабатывают графики своих работ, которые включены в общий план график. Контролирует своевременность как проектные менеджеры так и контрольная (ревизионная) группа.

4.14. В какой степени выдерживался первоначальный график реализации проекта?

- ~~С опережением~~
 - ~~Строго по графику~~
 - ~~С небольшими отставаниями~~
 - С серьезными отставаниями
- Так как реализация графика очень зависит от клиента. Клиент не всегда может осуществить все испытания вовремя. Могут быть проблемы с финансированием проекта со стороны клиента или просто законодательные задержки, которые так же влияют на проект.

4.15. Насколько был выдержан первоначальный бюджет проекта?

- ~~Удалось сэкономить по сравнению с первоначальным бюджетом~~
 - Первоначальный бюджет выдержан практически точно
 - Незначительное превышение первоначальных объемов инвестиций
- Относительно точно. Так как большинство проектов делается по аналогии и изначально, по предыдущему опыту довольно точно можно оценить стоимость всех этапов и работ. Если проект затягивается, то это может привести к увеличению стоимости проекта, но не значительно.

4.16. В какой степени в проекте были применены новаторские решения?

- ~~Отдельные решения, новые для корпорации, но известные в отрасли~~
 - ~~Комплекс решений, новых для корпорации, но известных в отрасли~~
 - Принципиально новые решения для отрасли
- Российская отрасль двигателестроения развивается с отставанием. И проект несет в отрасль инновационную разработку для Российского рынка и производителя. Хотя для компании поставщика данная поставляемая система может быть уже совсем не новой, порой даже снимаемая с производства.

4.17. Каковы критерии эффективности проекта?

- OVC
- Turnover

4.18. Каков временной горизонт реализации ожидаемых эффектов?

- 4-5 лет после старта производства

