

# Российские предприятия зарубежных корпораций – предварительные итоги развития и ближайшие перспективы

Гурков И.Б.

## Введение

Согласно данным UNCTAD, объем прямых иностранных инвестиций в Россию в 2014 г. упал на 70% по сравнению с 2013 г. (до US\$21 млрд.) (UNCTAD, 2015), а в 2015 г. сократился по сравнению с 2014 г. на 92% (UNCTAD, 2016). Данный факт дает повод подвести некоторые итоги развития специфической группы «актеров» российской экономики – российских промышленных предприятий в составе зарубежных корпораций. Сразу оговоримся, что мы будем рассматривать именно предприятия, а не деятельность западных корпораций в России в целом (что включает, прежде всего, системы дистрибуции продукции, но также и системы управления финансовыми потоками, маркетинг и рекламу, налогообложение, таможенную и «околотаможенную» деятельность, взаимодействие с органами власти).

## 1. Краткий обзор теории вопроса

Деятельности зарубежных подразделений международных корпораций посвящена бесчисленная научная литература<sup>1</sup>, концентрирующаяся в двух пересекающихся областях (международный менеджмент и международный бизнес), а также и в смежных областях (международные финансы, кросс-культурные коммуникации, экономическая и социальная география, экономическое развитие стран и регионов мира). При более внимательном знакомстве с литературой надо признать, что основное внимание уделяется *процессу интернационализации* (мотивам и способам реализации проектов развития зарубежных подразделений корпораций). Так, обзор результатов изучения процессов интернационализации включает 15 «основополагающих», 42 «концептуальных» и 149 «эмпирических» работ (Welch, Paavilainen-Mäntymäki, 2014), и *контексту интернационализации* (взаимоотношениям корпорации и ее подразделений со «стейкхолдерами» — акционерами, потребителями, поставщиками, властями принимающей страны и страны происхождения корпорации).

При этом ведущие зарубежные научные журналы тщательно избегают публикаций, посвященных изучению *контента международного бизнеса — создания и перераспределения стоимости между подразделениями и корпоративным центром*. Лишь из отдельных «партизанских» публикаций (Smith, 2014) можно узнать, о том, что, например, 70% из 500 крупнейших мировых корпораций имеют в офшорных юрисдикциях более 7800 дочерних компаний, аккумулирующих более 2,1 трлн. долл. от платежей за использование торговых марок и

---

<sup>1</sup> На 09 февраля 2016 г. в базе данных SCOPUS находилось 1274 статьи по экономике, бизнесу, менеджменту и (иным) социальным наукам, имеющие слово “subsidiary” в заглавии статьи.

т.д. Между тем, смысл существования любой корпорации – аккумуляция и размещение капитала таким образом, чтобы доходы превосходили цену капитала. Для фирмы с зарубежными производственными подразделениями это означает, что ведется «игра ненулевой суммой» – поступления от деятельности зарубежных подразделений должны превышать капитальные и текущие затраты корпорации на создание и поддержание функционирования данных подразделений.

Таким образом, начиная исследование российских подразделений зарубежных корпораций, нам нужно было, прежде всего, разобраться с процессами создания и присвоения стоимости во взаимоотношениях корпорации со своими подразделениями (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Список (неполный) форм и методов добавления стоимости корпорацией своим подразделениям и извлечения стоимости из подразделений

Тип стоимости	Способ переноса стоимости от корпорации подразделению	Способ извлечения стоимости из подразделения корпорации
Прибыль		Дивиденды (отчисления от чистой прибыли), передаваемые материнской компании
Валовый доход		Отчисления (royalties) за использование торговых марок корпорации
		Возврат процентов и основной суммы кредитов, предоставленных материнской компанией или ее подразделениями
		Переплата за товары и услуги, поставляемые иными подразделениями корпорации
		Переплата за услуги, предоставляемые штаб-квартирой корпорации
Собственный капитал	Взносы в уставной капитал подразделения со стороны материнской компании	Приобретение подразделением миноритарной доли в материнской компании или в иных подразделениях корпорации
Производственные мощности	Передача оборудования из других подразделений корпорации	Передача оборудования иным подразделениям корпорации
Знания	Бесплатная передача ноу-хау (технологических инструкций, описаний процессов и т.п.) в подразделение	Бесплатный перенос ценных идей и приемов (ноу-хау) из подразделения в материнскую компанию
	Команды запуска новых объектов,	Патентование ценных решений за

	составленные из сотрудников штаб-квартиры и сотрудников иных подразделений корпорации	пределами странового подразделения
	Доступ к патентам материнской компании	Доступ к патентам подразделения
	Стажировки сотрудников подразделения в иных подразделениях корпорации	Стажировки работников штаб-квартиры или работников иных подразделений в российском подразделении
	Субсидирование материнской компанией совещаний, конференций и иных форм обмена опытом и передачи знаний	Субсидирование подразделением совещаний, конференций и иных форм обмена опытом и передачи знаний
Таланты	Перевод в подразделение наиболее талантливых работников из штаб-квартиры или из иных подразделения корпорации	Перевод наиболее талантливых работников из подразделения в штаб-квартиру или в иные подразделения корпорации
	Помощь в подборе и отборе персонала для подразделения со стороны материнской компании или иных подразделений корпорации	Помощь в подборе и отборе персонала для материнской компании или для иных подразделений корпорации
Текущие и долгосрочные обязательства	Кредиты по пониженным ставкам, предоставляемые подразделению материнской компанией или иными подразделениями	Избыточные заимствования подразделением у банков и деловых партнеров с последующей передачей средств в материнскую компанию или в иные подразделения корпорации
	Аккредитивы (letters of credits) банкам, обеспеченные активами материнской компании или иными подразделениями корпорации	
Текущие и долгосрочные активы	Эксклюзивные права на использование торговых марок материнской компании	Кредиты с низкими ставками процента, предоставляемые подразделением материнской компании или иным подразделениям корпорации
		Аккредитивы (letters of credits to banks) гарантированные подразделением и используемые иными подразделениями корпорации
Чистые издержки монополизации рынка (deadweight		Намеренное снижение объема выпуска подразделением ниже уровня реального спроса

loss)		Временное либо перманентное закрытие эффективных, но «избыточных» мощностей.
Ликвидационная стоимость (terminal value)		Ликвидация подразделения

Источник: Gurkov, 2015a, p. 61-62

Различное сочетание интенсивности добавления стоимости подразделениям и извлечения стоимости из подразделений позволяет предложить типологию «родительских стилей» корпорации (см. Рисунок 1).

Рисунок 1. Типология «родительских стилей» корпорации

		Добавление стоимости подразделению	
		Высокое	Низкое
Извлечение стоимости из подразделения	Низкое	<b><i>Поддерживающий стиль</i></b>	<b><i>Отстраненный стиль</i></b>
		Подразделение постоянно требует и получает дополнительные ресурсы от корпорации, отдача от данных ресурсов переносится на неопределенный срок в будущем или вообще не предполагается.	Подразделение не требует дополнительных ресурсов от корпорации, корпорация довольствуется минимальной отдачей от подразделения.
	Высокое	<b><i>Ответственный стиль</i></b>	<b><i>Эксплуататорский стиль</i></b>
		Корпорация поддерживает и предоставляет ресурсы подразделению в обмен на извлекаемые финансовые ресурсы и иные выгоды от функционирования подразделения.	Корпорация регулярно «выжимает» стоимость из подразделения, не предоставляя в обмен доступа к общекорпоративным ресурсам.

Источник: Gurkov, 2014a, p. 7

Следует добавить, что устойчивое извлечение стоимости из подразделений возможно лишь в условиях высокой зависимости подразделения от материнской компании. Данная зависимость может возникать естественным путем – путем ориентации подразделения на передовые технологии и производственные решения, которыми располагает корпорация, контактов с надежными поставщиками, отобранными корпорацией, использованием сильных торговых марок,

принадлежащих корпорации, принятием образа действий и образа мыслей, принятых в корпорации. В то же время, зависимость подразделения от корпорации может создаваться во многом искусственно – путем минимизации прибыли подразделения через трансфертное ценообразование для невозможности самостоятельного финансирования проектов развития, лишением подразделения наиболее талантливых сотрудников, способных вести дела самостоятельно, «без оглядки на штаб-квартиру», и т.д. Стоит указать и на обратную сторону взаимоотношений корпорации и подразделения – **зависимость корпорации от подразделения**.

Данная зависимость может проявляться:

- В виде доли чистого потока стоимости (net cash flow), получаемого от подразделения в общем объеме чистого потока стоимости корпорации.
- Доли общекорпоративных продаж, приходящихся на подразделение.
- Стоимости выхода из бизнеса (продажи либо ликвидации подразделения), что может включать не только чистый убыток (невозмещаемые понесенные ранее затраты), но и репутационные потери для высших руководителей материнской компании (особенно, если именно они, а не их предшественники, принимали решение о запуске данного бизнеса).

Кроме того, следует учитывать и психологическую (эмоциональную) зависимость высшего менеджмента зарубежных корпораций от российских подразделений, являющихся живым напоминанием «героических свершений» прошлых лет (см. Пеппер, 2013).

Таким образом, анализ хода и итогов развития российских производственных подразделений зарубежных корпораций должен затрагивать

- процесс развития (фактологию реализации значительных производственных проектов),
- контекст развития (взаимоотношения со стейкхолдерами) и
- контент развития (интенсивность процессов переноса стоимости, предпочтительные способы добавления и извлечения стоимости, а также доминирующие формы «родительских стилей» зарубежных корпораций по отношению к их российским производственным подразделениям).

## 2. Эмпирическая база исследования

Исследования российских предприятий в составе зарубежных корпораций немногочисленны. В международной базе академических публикаций SCOPUS мы смогли найти 30 работ в области бизнеса и менеджмента, которые с натяжкой можно отнести к описанию и анализу функционирования российских подразделений зарубежных корпораций. При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить лишь три книги, не получившие широкой известности (Юннелиус, 2000; Ререр 2012; Пеппер, 2013) и полтора десятка академических статей, описывающих именно **российские производства** западных корпораций. Анализируя отечественные научные работы, посвященные «иностранным инвестициям в России», мы смогли

найти лишь несколько десятков работ (включая монографии и диссертации), посвященных описанию и анализу реального опыта *предприятий* зарубежных корпораций в России. При этом наиболее ценным источником информации оказались диссертации, описывающие в разной степени детализации деятельность отдельных российских предприятий в составе западных корпораций.

Что же касается собственно статистических данных о деятельности российских предприятий в составе зарубежных корпораций, то «тайна сия велика есть». Отечественная статистика, в отличие от статистики стран Восточной Европы, выделяет компании «с долей иностранного капитала выше 10%». Если при этом учитывать, что до самого недавнего времени значительная часть «иностранных инвестиций» имела бывшее российское происхождение капитала (средства из российских компаний с российскими собственниками выводились в офшор и затем вновь вкладывались в Россию), то выделить реальную численность российских предприятий в составе «настоящих» зарубежных корпораций можно лишь приблизительно.

Столкнувшись с бедностью литературы и нехваткой источников, мы были вынуждены установить прямой контакт с объектом исследования — российскими предприятиями в составе зарубежных корпораций. В 2012-2013 гг. я лично посетил 17 российских заводов 15 международных корпораций (см. Гурков, 2013; Gurkov and Filippov, 2013; Гурков и др., 2013; Гурков и др., 2014а; Gurkov, 2014а). В дополнение к личным наблюдениям, во второй половине 2014 г. был проведен опрос руководителей российских предприятий в составе зарубежных корпораций. Нам удалось установить контакты с 270 предприятиями в составе зарубежных корпораций и получить ответы от 52 руководителей<sup>2</sup>. Опрос включал значительный круг тем (взаимоотношения с материнской компанией и сестринскими подразделениями в иных странах, механизмы реализации проектов развития, особенности построения систем управления персоналом) (см. Gurkov, 2014b; Гурков и Моргунов, 2014а; Гурков и Моргунов 2014б; Гурков и Моргунов, 2015а; Gurkov, 2015; Gurkov, 2016а). При описании практик управления персоналом на российских предприятиях в составе зарубежных корпораций в качестве «референтной группы» были использованы данные опроса 200 руководителей российских предприятий, проведенного в 2011 г. (Gurkov and Settles, 2013). Кроме того, в 2014-2016 гг. мы смогли провести серию интервью с высшим руководством российских подразделений 20 зарубежных корпораций и детально описать опыт корпораций Knauf и Oriflame (см. Гурков и Коссов, 2014; Gurkov and Kossov, 2014; Гурков и Моргунов, 2015б; Gurkov, 2016b). На ряде корпораций интервью проводились ежегодно в 2014-2016 гг.

Наконец, отсутствие (либо недоступность) статистических данных о предприятиях зарубежных корпораций в России заставило создать в 2016 г. базу данных обо *всех* российских предприятиях зарубежных корпораций, введенных в строй в 2012-2015 гг. Нам удалось также (правда, с гораздо меньшей полнотой) отследить факты ввода новых мощностей (производств,

---

<sup>2</sup> Повторный опрос тех же предприятий был проведен в мае-июне 2016 г. Получены ответы от 36 предприятий. Результаты опроса находятся в обработке.

цехов, отдельных линий) на существующих российских предприятиях зарубежных корпораций. В данной базе для каждого объекта отмечены основные типы выпускаемой продукции (по четырёхзначному международному SIC-коду), местоположение предприятия (город/область), материнская компания, тип созданного предприятия (в полной собственности зарубежной корпорации либо в виде совместного предприятия с российской фирмой). Кроме того, для значительного числа объектов удалось установить фактический объем произведенных инвестиций и численность персонала (см. Gurkov, 2016c). Карта размещения значительных объектов зарубежных корпораций, введенных в строй в 2012-2015 гг., приведена в *Приложении 1*.

### **3. Процесс и контекст развития производственных подразделений западных корпораций**

#### ***3.1 Процесс развития производственных подразделений западных корпораций***

К концу 2015 г. западным корпорациям принадлежало в России около 1000 промышленных предприятий, созданных путем приобретения существующих и строительства новых заводов<sup>3</sup>, производивших продукцию (в отпускных ценах предприятий) на сумму в 100 млрд. долл. Ряд корпораций (PepsiCo, Unilever, Danone, Knauf) имеют в России более чем по 10 заводов.

До 2007-2008 гг. основными способами развития российских производств было новое строительство и так называемый “brownfield” – покупка действующего предприятия либо производственной площадки для «доводки» под современные стандарты производства<sup>4</sup>. «Чистые» покупки заводов – приобретение предприятий, которые выпускали конкурентоспособную продукцию, были сравнительно редки. С 2008 г. начинаются «чистые» покупки российских заводов путем поглощения российских «многозаводских» корпораций. Так, Unilever приобрела в 2008 г. ведущего производителя мороженого «Инмарко» и в 2009 г. крупнейшего производителя кетчупа «Балтимор». Соса-Сола заплатила в 2010 г. за производителя соков «Нидан» 400 млн долл. Компания PepsiCo в 2008 г. заплатила за лидера отечественного производства соков компанию «Лебедянский» 1,4 млрд. долл. Крупнейшее же поглощение на российском рынке потребительских товаров произошло в 2010–2011 гг., когда компания PepsiCo приобрела компанию «Вимм-Биль-Дан» за 5,4 млрд. долл.

В 2012-2016 гг. основное предпочтение отдается не покупкам российских корпораций, а строительству новых заводов (в том числе путем создания совместных предприятий). При этом реализуются как небольшие, так и очень крупные проекты (по отношению к размерам активов материнской компании). Среди крупнейших проектов, реализованных в 2014-2015 гг., можно указать

<sup>3</sup> В 2012 г. западными корпорациями в России было открыто 33 новых завода, в 2013 г. – также 33 завода, в 2014 г. – 53 завода, в 2015 г. – 57 заводов, в первой половине 2016 г. – 16 новых заводов.

<sup>4</sup> Так, KNAUF реализовал на своем флагманском заводе в Красногорске с 1994 по 2012 год 12 крупных проектов общей стоимостью более 200 млн. евро.

- РусВинил, совместное предприятие Solvay (Бельгия) и SIBUR Holding (Россия) по производству ПВХ с объемом инвестиций 1,5 млрд. евро;
- Новый цементный завод LafargeHolcim стоимостью 500 млн. евро;
- Заводы автомобильных двигателей, открытые в сентябре 2015 г. Volkswagen и Ford (последний в кооперации с SOLLERS Group).
- Крупный завод газовых турбин Siemens в Ленинградской области – СП с ОАО «Силовые машины».
- Завершение строительства производственного комплекса Oriflame AG в Подмоскowie стоимостью 150 млн. евро.
- Кроме того, в последние годы были открыты крупные российские производства пяти глобальных фармацевтических компаний.

В результате, к концу 2015 г. тысяча российских предприятий западных корпораций обеспечивали доминирование западных корпораций в ряде сегментов в пищевой промышленности (производство сигарет, пива, соков), в автосборке, в ряде сегментов производства строительных материалов, а также в бытовой химии. Активно увеличивалось влияние российских предприятий западных компаний в производстве лекарств, в промышленных услугах (например, в поставках технических газов) и в отдельных областях машиностроения (транспортное и энергетическое машиностроение). Наличие российских производств позволяло материнским компаниям повышать глубину охвата российских рынков и либо полностью исключить импортные поставки (прежде всего, в отрасли стройматериалов), либо ограничить номенклатуру импорта ключевыми видами сырья и самыми высокомаржинальными позициями готовой продукции.

Помимо количественных результатов, следует указать и на качественные результаты развития российских производств западных корпораций. В ходе проведенного нами в середине 2014 г. опроса 52 руководителей российских предприятий в составе западных корпораций<sup>5</sup> респонденты указали, что такие параметры производства как устойчивость («центровка») производственных процессов, уровень производственной культуры и технологической дисциплины соответствуют либо превышают средний уровень в материнской компании (см. Gurkov, 2015b). При всей условности подобных оценок, это свидетельствует о полном отсутствии «комплекса неполноценности» у руководства российских предприятий относительно своих зарубежных коллег по материнской компании.

### ***3.2 Контекст развития производственных подразделений западных корпораций***

Если обратиться к контексту развития российских подразделений западных корпораций (отношениям со стейкхолдерами), то ***больше всего им повезло с работниками***. Дело в том, что западные компании, выходявшие в 1990-е гг. на российский рынок и начинавшие в России

---

<sup>5</sup> Опрос проводился на русском языке, так как все респонденты (генеральные директора либо их заместители по производству) были россиянами, имевшийся английский вариант анкеты не потребовался.



собственное производство, относились к российским работникам как к «белым людям» (в прямом и переносном смысле) – в резком контрасте к отношению к работникам в Латинской Америке, в Индии и в Китае. Более того, западные корпорации при развитии своих первых российских производств были уверены, что такие «родовые черты» советской системы, как штурмовщина, разгильдяйство, пьянство на рабочем месте, боязнь отстаивать свое мнение перед начальством, могут быть сравнительно легко изжиты, если применить должные системы управления персоналом.

Уже в конце 1990-х гг. на российских предприятиях западных корпораций сложилась специфическая система управления персоналом, опиравшаяся на такие элементы, как 1) повсеместное применение бессрочных трудовых контрактов; 2) упор на постоянную часть оплаты труда<sup>6</sup> и умеренные премии, «завязанные» на результаты деятельности подразделения либо всего предприятия; 3) внедрение систем оценки работников всех уровней по четким объективным критериям качества их работы; 4) разнообразие социальных благ (бесплатное либо субсидированное питание, медицинская страховка, корпоративный транспорт и т.д.), предоставляемых, как правило, всем работникам предприятия; 5) постоянное развитие профессионализма работников всех уровней, что включало: длительные стажировки при вступлении в должность, регулярное повышение квалификации, бесчисленные семинары и тренинги по новым приемам работы, ротация кадров (участие наиболее квалифицированных инженеров и рабочих в «командах запуска» новых заводов в России и в СНГ, переход работников на новые производства, в том числе и за пределами России и СНГ) (см. Gurkov, 2016c). Результатом применения данных приемов стала своеобразная организационная культура, которую мы наблюдали на большинстве посещенных нами заводов, и которую можно охарактеризовать следующими словами: **доверительность, требовательность, ответственность, порядочность, доброжелательность** (см. Гурков и др, 2014). Часть западных компаний смогла продуктивно использовать и отдельные советские традиции. Так, «штурмовщина» превратилась в уникальные методы ускорения строительства и ввода в эксплуатацию производственных объектов, техническая компетентность была использована для превышения проектных уровней производительности оборудования, а изобретательность была поддержана солидными премиями по результатам выдвижения рационализаторских идей (см. Gurkov and Kossov, 2014).

**Взаимоотношения материнских компаний с акционерами** по поводу российских активов были наиболее благоприятными в 2006-2013 гг., что и позволило провести как крупные сделки при покупке российских активов, так и выделить значительные средства для запуска проектов новых производств в России<sup>7</sup>.

**Взаимоотношения с федеральными властями, особенно в 2004-2013 гг., также были вполне благоприятны.** В 2003 г. государство законодательно установило четкие рамки по поводу

---

<sup>6</sup> Как говорил один из директоров посещенных мною заводов: «Премию отнять можно, а оклад нельзя».

<sup>7</sup> С учетом продолжительности инвестиционного цикла, все предприятия, введенные в строй в 2012-2015 гг., являются результатом корпоративных решений, принятых в 2009-2012 гг.

проникновения иностранного капитала в стратегические отрасли, что сняло значительную часть поводов для конфликтов с западными корпорациями. Одновременно были отработаны механизмы защиты интересов западных корпораций на федеральном уровне (через Консультационный совет по иностранным инвестициям при Премьер-министре РФ и др.). Взаимоотношения с местными властями хорошо иллюстрирует карта в Приложении 1 – многие области, в том числе и в Центральном федеральном округе, остаются «белыми пятнами» на карте иностранных заводов в России.

***Резкое изменение контекста развития российских производств западных компаний произошло в самом конце 2014-начале 2015 г.*** Оно никак не было связано с санкциями и «контрсанкциями»<sup>8</sup>, а имело причинами 1) резкую и внезапную девальвацию рубля в конце 2014 г.; 2) падение спроса именно в тех сегментах потребительского рынка (соки, стройматериалы, продажи новых автомобилей), где позиции российских производств западных компаний были особенно сильны; 3) принципиально верную, но крайне плохо сформулированную политику «импортозамещения».

Девальвация рубля пришлась на самое неудачное время – вторую половину декабря 2014 г. В результате у западных корпораций, имевших российские активы, в консолидированных балансах за 2014 год образовался убыток от обесценения стоимости активов (“impairment loss”). Особенно не повезло тем компаниям, где во второй половине 2014 года были проведены крупные капиталовложения, которые 31 декабря 2014 г. нужно было перевести с кредита счета 08 "Капитальные вложения" в дебет счета 01 "Основные средства". Из-за резкого падения рубля в последние недели декабря 2014 г. эти вложения просто «испарились» из консолидированной отчетности материнской компании, составляемой в долларах, евро и в других «твердых валютах». Наряду с общим обесценением капитала российских дочерних и зависимых обществ в консолидированных балансах и обесценением финансовых результатов деятельности российских подразделений в консолидированных отчетах о прибылях и убытках за 2014 год, подобное «исчезновение инвестиций» добавило головной боли руководителям западных корпораций в их общении с акционерами в начале 2015 г.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Для многих российских производств западных корпораций российские контрсанкции имели благоприятные последствия, устраняя давление импортной продукции. Так, встреченный нами в начале декабря 2014 г. директор небольшого молочного завода, принадлежащего иностранным собственникам, на дежурный вопрос: «Как у Вас дела?» ответил: «Это — сказка!»

<sup>9</sup> Так, на конференции с акционерами по результатам 1 квартала 2015 г. Генеральный директор PepsiCo Индра Нуйи как львица защищала российское подразделение корпорации от каверзных вопросов акционеров: «В России мы компенсировали падение результатов в твердой валюте через ценообразование и повышение производительности. В результате наши российские результаты весьма удовлетворительны...Мы имеем в России отличную команду, превосходные программы повышения производительности, очень разумное ценообразование и очень хорошее управление доходами. Я горда нашей российской командой» (PepsiCo, 2015, pp. 6, 8). Слова были подкреплены делами – в 2015 году PepsiCo открыла в России 7 новых производственных линий на 4 существующих заводах. Шесть новых линий относились к сфере молочной продукции (производство детского питания и сыров), одна крупная

Падение продаж в ключевых сегментах присутствия производств западных корпораций, особенно в автомобилестроении, привело к появлению широкого круга заводов (только в 2012-2015 гг. было введено в строй 30 заводов, связанных со сборкой автомобилей или производством автокомпонентов) с низким уровнем загрузки мощностей.

Наконец, идея импортозамещения реализовалась в мерах, заставляющих западные корпорации инвестировать в капиталоемкие производства с *низким уровнем добавленной стоимости* (автосборка и производство компонентов, таблетирование лекарств и производство субстанций и т.д.)<sup>10</sup>. При этом в 2015 г. прекратил действовать приближенный, но очень надежный способ обоснования инвестиций в российские производственные — «один доллар *устойчивого* прироста продаж стоит один доллар производственных инвестиций».

#### 4. Ближайшие перспективы промышленных производств иностранных компаний в России

Мы переходим к ключевому пункту нашего доклада – оценке ближайших перспектив развития промышленных производств иностранных компаний в России. Она напрямую зависит от того, в какой пропорции будут формироваться «родительские стили» материнских компаний по отношению к их российским производственным активам. В большинстве компаний, обследованных нами в 2012-2014 г., мы наблюдали «ответственный стиль» (см. Рисунок 1). Данное положение (относительный баланс получаемой подразделением и извлекаемой из подразделением стоимости) поддерживался, в основном, таким способом извлечения стоимости из российских подразделений, как возврат процентов и «тела» кредитов, полученных от материнских компаний<sup>11</sup>. Однако, мы наблюдали рост иных, нефинансовых видов создания и разделения стоимости (перенос знаний, талантов) (см. Таблицу 1). Так, мы наблюдали факты «обратных инноваций» — переноса ценных технологических решений из российских подразделений в общекорпоративные фонды «лучших практик», интенсивные стажировки иностранных работников на российских предприятиях, переход российских работников в штаб-квартиру или в иные страновые подразделения материнской компании (это движение охватывало не только финансистов и информационных, но и маркетологов и производственников).

---

линия была связана с переносом на собственные мощности выпуска кваса. В первой половине 2016 г. PepsiCo существенно расширила свои мощности еще на двух российских заводах.

<sup>10</sup> Вся добавленная стоимость данных производств состоит из затрат на персонал (по имеющимся у нас данным, во всех случаях, не превышающим долю 30% операционных затрат даже с учетом всех начислений на фонд оплаты труда) и амортизации основного оборудования, импортированного в 2012-2014 гг. и обесценившегося в 2015 г. в связи с девальвацией рубля. Сами производства во многих случаях убыточны (по крайней мере, по сдаваемой налоговой отчетности).

<sup>11</sup> Основной способ финансирования проектов создания новых производств – минимальные вложения в уставной капитал вновь создаваемого юридического лица и последующее предоставление долгосрочных кредитов либо напрямую материнской компанией, либо «дружественными банками».

С учетом высоких издержек выхода из российских производственных активов и достаточно высокой эмоциональной зависимости руководства многих крупных международных компаний от российских операций активная ликвидация существующих российских производств большинства западных корпораций крайне маловероятна. Однако, в условиях снижения уровня финансовой отдачи от российских подразделений и объективного (из-за девальвации рубля) снижения доли российских операций в общекорпоративных продажах можно ожидать более гибкого использования существующих производств западных корпораций (полная продажа или продажа с последующим взятием предприятия в аренду продавцом; использование производств западных корпораций для выпуска продукции под частными марками российских торговых сетей и т.п.). Задача эффективной государственной промышленной политики – сохранить, прежде всего, качественный уровень существующих производств западных корпораций в России (не уступающих среднему уровню зарубежных производств материнских компаний) в изменившихся экономических условиях.

## Литература

- Гурков И. Б. Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин // *ЭКО*. 2013. № 6. С. 112-131.
- Гурков И. Б., Коссов В. В. Развитие российского подразделения международной корпорации: опыт «КНАУФ СНГ» // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12. № 1. С. 95-116.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Саидов З. Б., Моргунов Е. Б. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций - факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. // *Экономическая наука современной России*. 2013. № 2,4. С. 76-87-76-93.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Моргунов Е. Б., Саидов З. Б. *Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты*. Доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апреля 2014 г. / Рук.: И. Б. Гурков. М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014.
- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. Как живете-можете российские иностранные компании? // *Управление персоналом*. 2014. Т. 21. № 313. С. 43-50.
- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. Российский работник на зарубежном предприятии: опыт Подмоскovie // *Управление персоналом*. 2014. № 9 (301). С. 47-54.
- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. Переезд производства. Момент истины, или Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением. о переезде производства // *Управление персоналом*. 2015. № 12 (328). С. 37-46.

- Гурков И. Б., Моргунов Е. Б. Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 3. С. 68-84.
- Пеппер Д. *Procter & Gamble. Путь к успеху в России*. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013.
- Юннелиус, К. (Отв. Ред.) *Бизнес-идея – краеугольный камень бизнес-стратегии*. Таллинн: Издательство Таллиннского технического университета, 2000.
- Gurkov I. B. *Corporate Parenting Styles in the Global Economy* / NRU Higher School of Economics. Series MAN "Management". 2014. No. 20.
- Gurkov I. B. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management // *Post-Communist Economies*. 2014. Vol. 26. No. 2. P. 220-240.
- Gurkov I. B. Corporate Parenting Styles of the Multinational Corporation: A Subsidiary View, in: *Progress in International Business Research* Vol. 10: The Future of Global Organizing. Emerald Group Publishing Limited, 2015. Ch. 3. P. 57-78. doi
- Gurkov I. B. Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations: Support from parents and cooperation with sister-subsidiaries // *Journal of East-West Business*. 2015. Vol. 21. No. 3. P. 157-181ю
- Gurkov I. B. Against the Wind – New Factories of Russian Manufacturing Subsidiaries of Western Multinational Corporations // *Eurasian Geography and Economics*. 2016
- Gurkov I. B. Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations // *Post-Communist Economies*. 2016
- Gurkov I. B. Oriflame CIS: The Successful Evolution of a Regional Subsidiary's Mandate // *Global Business and Organizational Excellence*. 2016. Vol. 35. No. 4. P. 44-54.
- Gurkov I. B., Kossov V. V. Combining Contemporary and Soviet-Era Management Practices to Achieve Excellence at Knauf CIS // *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. No. 6. P. 21-34.
- Gurkov I. B., Filippov S. Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies // *Journal of East - West Business*. 2013. Vol. 19. No. 4. P. 260-290.
- Gurkov I. B., Settles A. M. A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times // *International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24. No. 19. P. 3630-3643.
- Pepper, J. *Russian Tide*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 2012.
- PepsiCo. *PEP - Q1 2015 PepsiCo Inc. Earnings Call*. April 23, 2015.
- Smith, D. (2014). *Offshore Shell Games. The Use of Offshore Tax Havens by Fortune 500 Companies*, U.S. PIRG. www.uspirg.org (Released June 5th, 2014)
- UNCTAD World investment report. *Reforming International Investors Governance*. Geneva, Switzerland: UN Publications, 2015.

UNCTAD World investment report. *Investor Nationality: Policy Challenges*. Geneva, Switzerland: UN Publications, 2016.

Welch, C., Paavilainen-Mäntymäki, E.//Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews* 2014. Vol. 16, No. 1. P. 2-23.

