

К XV Международной
научной конференции
по проблемам развития
экономики и общества
1-3 апреля 2014 г.

Москва

Издательский дом

Высшей школы экономики

Москва, 2014

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

И.Б.Гурков

В.В.Коссов

Е.Б.Моргунов

З.Б.Саидов

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

Доклад

УДК
ББК

Доклад представлен Национальным исследовательским университетом
«Высшая школа экономики»

А в т о р с к и й к о л л е к т и в :

Гурков И.Б., д.э.н., проф., ординарный профессор НИУ ВШЭ, зав. Лаборатории корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ —
руководитель авторского коллектива;

Коссов В.В., д.э.н., проф., ординарный профессор НИУ ВШЭ, Главный научный сотрудник
Лаборатории корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих
нововведений НИУ ВШЭ;

Моргунов Е.Б., д.псих.н., проф., Декан факультета "Практическая психология" Московской
высшей школы социальных и экономических наук

Саидов З.Б., к.э.н., старший преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента НИУ
ВШЭ, старший научный сотрудник Лаборатории корпоративных стратегий, организационных
структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ

Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные практики и воздействие на местные институты [Текст]:

докл. к XV Междунар. науч. конф. Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики» по
проблемам развития экономики и общества, Москва, 1-3 апреля 2014 г. /И.Б.Гурков (рук.
авт. колл.), В.В.Коссов, Е.Б.Моргунов, З.Б.Саидов; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа
экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. —с. — 1000 экз. —
ISBN _____ (в обл.).

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

УДК
ББК

Содержание

Оглавление	3
Предисловие	4
1. Объект исследования.....	5
2. Краткий обзор теории вопроса и постановка задач исследования	9
3. Методология исследования	13
4. Подготовка, проведение и апробация полевых исследований.....	17
4.1. <i>Подготовка и проведение полевых исследований</i>	17
4.2. <i>Апробация инструментария исследования</i>	19
5. Непосредственные впечатления от посещения предприятий.....	20
6. Кадровые системы российских производств зарубежных корпораций	24
7. Рутинизированные практики деятельности.....	32
8. Результаты фиксации и анализа инновационных практик	37
8.1. <i>Общая направленность инновационной деятельности</i>	37
8.2. <i>Инновационные маркетинговые практики</i>	38
8.3. <i>Инновационные практики в области производства</i>	44
8.4. <i>Проблемы в организации инновационной деятельности</i>	50
9. Воздействие российских производств иностранных корпораций на институциональную среду	54
9.1. <i>Консультационный совет по иностранным инвестициям</i>	54
9.2. <i>Международные договоры и внутренние законы</i>	56
9.3. <i>Опыт зарубежной корпорации по развитию институциональной среды бизнеса российского подразделения – пример КНАУФ СНГ</i>	57
Заключение	65
Литература.....	68

Предисловие

В представляемом Вашему вниманию Докладе мы попытались посмотреть на специфический класс «актеров» российского бизнеса – российские производственные подразделения зарубежных корпораций -- как «снаружи», через изучение материалов об их функционировании, так и «изнутри», через посещение заводов и интервью с руководителями и менеджерами данных предприятий.

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

Чсть поддержать данное исследование выпала на долю НИУ ВШЭ. *Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 г.* Помимо благодарности за финансовую поддержку, мы хотим выразить искреннюю признательность Е.Г.Ясину, который и явился инициатором подготовки данного доклада, а также М.М.Юдкевич – подписанное ею письмо на грозном бланке с приложенной гербовой печатью превратило нас в глазах респондентов из подозрительных соглядатаев в уважаемых представителей академического сообщества, да еще связанных «незримыми узами» с Правительством РФ.

Мы хотим также заранее поблагодарить возможных читателей данного Доклада – за их усилия разглядеть за лесом разрозненных фактов (да еще вынесенных в бесчисленные сноски), частных мнений и промежуточных выводов представленный феномен – развивающееся в России производство высокого уровня эффективности, активно способствующее трансформации локальных институтов в сторону роста конкурентоспособности России в мировой экономике.

1. Объект исследования

К хорошему привыкаешь быстро. Российские потребители привыкли в 2000-х гг. пить асептически упакованные соки и колу, убедились, что баночное пиво бывает не только датским, а российское мороженое – это не только вафельный стаканчик с кремовой розочкой наверху, что можно курить (в строго отведенных местах и полностью осознавая пагубные последствия данной привычки) сигареты зарубежных брендов, что можно покупать телевизоры с любой диагональю экрана и ездить на неплохих машинах западных марок, произведенных в России. Если копнуть чуть глубже, то многие товары, выпускаемые как под сравнительно новыми российскими, так и под традиционными «советскими» брендами, на деле оказываются произведенными на предприятиях, принадлежащих зарубежным корпорациям.

Таким образом, объект предполагавшего исследования был налицо, а предмет предполагавшегося исследования -- практики российских производств зарубежных корпораций -- представлялось весьма разнообразным. Под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

- Имеющие производственные активы более чем в одной стране.
- Материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации.
- Объем производства российских подразделений у которых составляет не более 50% от общего объема производства корпорации.

Последний пункт был необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были выведены в «удобные» юрисдикции¹.

¹ Российская статистика даже не выделяет долю производства товаров и услуг подразделениями и дочерними компаниями западных корпораций в народном хозяйстве РФ в целом и в разрезе отдельных отраслей, смешивая данные по дочерним подразделениям западных корпораций с данными о российских компаниях, чьи владельческие структуры выведены в «удобные» (как это казалось до недавней Кипрской катастрофы) зарубежные юрисдикции. В результате, на компании, имеющие в уставном капитале долю иностранной собственности более 10%, *по данным*

Не слишком афишируя свои достижения², но и не особо скрываясь³, западные корпорации добились устойчивого доминирования на значительном числе российских рынков. Прежде всего, речь идет о крупнейших международных корпорациях. В их число входят все ведущие мировые корпорации (с объемами глобальных продаж свыше 22 млрд. долл.⁴) в области FMCG – производители пищевых товаров (Nestle, Unilever, P&G, Coca-Cola, PepsiCo, Kraft Foods, Mars, Danone), крупнейшие мировые пивные и табачные компании, диверсифицированные химические корпорации (Henkel), а также автопроизводители (Renault-Nissan, Volkswagen Group, Ford Motors Corp., General Motors, PSA-Citroen-Mitsubishi, Hyundai), наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях, и крупнейшие производители бытовой техники (телевизоров, холодильников, стиральных машин) – Samsung, LG.

Следом выступают российские производства зарубежных фирм «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 22 млрд. долл.) -- ряд компаний в области строительных материалов (Knauf, ROCKWOOL, специализированные производители упаковки (например, REXAM) диверсифицированные химические компании (Solvay), опять-таки производители пищевых товаров и косметики (Avon, Oriflame). Если у крупнейших корпораций доля российского производства обычно не превышает 10% от объема глобальных продаж, у корпораций «второго эшелона» доля российских продаж может достигать 15-20% от общего объема продаж корпорации.

официальной статистики приходилось в 2012 г. около 32% всего объема российского промышленного производства. При этом в том же 2012 г. более 60% инвестиций в российскую промышленность пришли из четырех стран (Кипр, Люксембург, Нидерланды и Британские Виргинские острова). Аналогично, самая большая доля инвестиций *из* РФ направилась в 2013 г. на Британские Виргинские острова.

² При «первом заходе» нам отказали в проведении интервью 15 компаний из 20.

³ Ряд зарубежных корпораций, например, Solvay, приводят на своих российских корпоративных сайтах детальную и крайне откровенную историю своих успехов и неудач в России.

⁴ Уровень продаж в 22 млрд. долл. определял попадание в рейтинг Fortune Global 500 в 2012 г. – см. http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/401_500.html

В целом, по данным за 2012 г., не менее 40 западных корпораций имели в России объемы производства, превышавшие 500 млн. долларов⁵. С этим списком можно увидеть фирмы как «первого», так и «второго» эшелонов. В диапазоне от 100 до 500 млн. долларов находятся уже более сотни российских производств западных корпораций. Наконец, имеются российские производства и у международных корпораций «третьего эшелона» (с глобальными продажами менее 1 млрд. долл.).

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

Следует указать, что данная доля стремительно растет, причем, не только за счет «органического» роста (строительства новых мощностей и реконструкции существующих мощностей), а за счет слияний и поглощений, при этом целями становятся успешные российские компании, а цена покупки может включать солидную «премию»⁶. Среди заметных сделок можно указать покупки корпорацией “Unilever” ведущего производителя мороженого «Инмарко» в 2008 году и крупнейшего производителя кетчупа «Балтимор» в 2009 году; “Coca-cola” заплатила за производителя соков «Нидан» в 2010 году 400 млн. долларов. Компания “PepsiCo” в 2008 году заплатила за лидера отечественного производства соков -- компанию «Лебедянский» -- 1,4 млрд. долларов. В 2012 году российское подразделение компании “Danone” произвело слияние с крупным

⁵ Уровень продаж свыше 500 млн. долл. обеспечивает попадание в рейтинг «Эксперт-400» по объему реализации за 2012 г. Всего в 2012 г. в данный список входили более 60 «дочек» западных корпораций, но часть данных компаний были заняты в оптовой и розничной торговле, финансовом секторе; не у всех производственных корпораций из них были достаточные объемы российского производства.

⁶ Российские собственники к середине 2000-х гг. осознали «цикл развития бизнеса» -- приобрести некие производственные активы, привнести передовые технологии, расширить производство и занять существенную долю на рынке, создать несколько «раскрученных» брендов, затем продаться международной корпорации.

отечественным производителем молочной продукции “Unimilk”. Однако, крупнейшее поглощение на российском рынке потребительских продуктов произошло в 2010-11 годах, когда компания “PepsiCo” приобрела компанию «Вимм-Биль-Дан» за 5,4 млрд.долларов. Эта сделка прибавила 7% объему продаж всей компании “PepsiCo” и дополнила корпоративный портфель пятью российскими брендами стоимостью 1,5 млрд. долларов.

Мы попытались узнать, что происходит за стенами российских производств зарубежных корпораций. Выбор *производственных* подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется тем, что систематические описания практик данных компаний особенно малочисленны. Такие компании оказались слабо представлены в публикациях, опирающихся на опросы руководителей предприятий (например, [Гурков, Тубалов, 2004; Prazdnichnykh, Liuhto, 2010; Горбань и др., 2010; Kuznetsov et al., 2011; Gurkov 2013]). В статистических обзорах инноваций [Городникова и др., 2013] приводятся данные по «компаниям в полной либо частичной иностранной собственности», то есть опять таки смешиваются российские компании, чьи владельческие структуры выведены в зарубежные юрисдикции, и российские подразделения международных корпораций⁷.

При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить лишь две книги, не получившие широкой известности [Pepper 2012; Anghel 2012] и несколько академических статей, описывающих российские производства западных корпораций. При этом сравнительно хорошо оказались описаны лишь практики управления персоналом в российских подразделениях зарубежных корпораций [Fey, Bjorkman, 2001; Engelhard, Nagele, 2003; Zavyalova et al. 2011; Koveshnikov et al. 2012], по остальным типам практик (маркетинговые практики, практики управления качеством) существуют единичные публикации [Khoo, Tan, 2002; Grahame, 2004; Berman, 2011; Wilson, Mukhina, 2012]⁸. Таким образом, начав наше исследование, мы обнаружили значительные пробелы,

⁷ В результате, в тех отраслях, где российские подразделения зарубежных корпораций составляют большинство фирм (например, в табачной промышленности), наблюдалась самая высокая инновационность.

⁸ Имеется еще некоторое количество учебных «кейсов», посвященных практике зарубежных корпораций в России.

особенно в области эмпирических данных. Между тем, имеющийся задел в области теории международного производства, обещал весьма «богатый улов» предполагавшегося исследования.

2. Краткий обзор теории вопроса и постановка задач исследования

Теоретический анализ феномена международного производства ведется в двух аспектах – изучение *процесса* интернационализации фирмы и изучение *результата* интернационализации (деятельности международных корпораций⁹). Превосходный обзор результатов изучения процессов интернализации фирмы содержится в работе [Welch, Raavilainen-Mäntymäki, 2014], представляющей собой предельно полный список источников, состоящий из 15 «основополагающих», 42 «концептуальных» и 149 «эмпирических» работ, и качественно выполненный *анализ* литературы по данному вопросу. Превосходный *синтез* теорий межнациональной корпорации содержится в книге [Forsgren, 2008], в которой обобщены теоретические подходы ко всем аспектам функционирования международной корпорации. Существование данных обзоров избавили нас от необходимости детального разбора теории вопроса. Мы укажем лишь на наиболее важные эмпирически доказанные положения о том:

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

⁹ Следует указать на постепенное изменение терминологии в отношении корпораций со значительным объемом зарубежных операций. С 1960-х гг. существует термин «транснациональные корпорации» (transnational corporations). Он вошел в терминологию исследований экономики зарубежных стран советского периода и сохранился до настоящего времени и в зарубежных исследованиях (так, под эгидой UNIDO продолжает выходить журнал «Transnational Corporations»). С 1980-х гг. предпочитают говорить о «мультинациональных корпорациях» (multinational corporations). Данный термин является ведущим в обозначении данного класса корпораций до настоящего времени. Наконец, в 2000-х гг. получил права гражданства и термин «глобальные корпорации» (global corporations).

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

- Получение доступа к дополнительным ресурсам – «resource-seeking».
- Получение доступа к новым рынкам – «market-seeking».
- Повышение эффективности операций корпораций (возможности запуска новых, более эффективных мощностей в иной стране либо достижение общекорпоративной эффективности путем реализации экономии от масштаба или охвата) – «efficiency seeking».

В последние годы, в связи с растущим потоком инвестиций из развивающихся стран (особенно из Китая и Индии) в западные промышленные активы, получил право на существование и четвертый мотив, очень неудачно окрещенный как “knowledge-seeking”¹⁰. Речь идет о получении корпорациями контроля над уникальными знаниями и, особенно, умениями (know-how, know-why and know-whom) зарубежных компаний. До финансового кризиса 2008 г. ряд исследователей отказывали данному мотиву в праве на самостоятельное существование, считали его частью поиска определенного типа активов (“knowledge-related assets”)¹¹ и в целом довольно скептически относились к перспективам производства нового знания путем приобретения корпорацией «продвинутых» фирм в других странах (см. [Rugman, Doh, 2008]). Все радикально изменилось после кризиса 2008 года – оказалось, что именно корпорации из развитых стран больше всего выигрывают от “knowledge-seeking”, перенося удачные находки из подразделений в развивающихся странах в общий фонд корпоративных решений [Govindarajan, Trimble, 2012].

¹⁰ Любой бизнес, в том числе международный, совершенно не интересуется бескорыстное приращение знаний – его интересуется возможность прибыльного использования существующих и новых для корпорации умений.

¹¹ Получение контроля над стратегическими активами (месторождениями, производственными мощностями, торговыми марками, каналами сбыта) для повышения конкурентоспособности собственной фирмы или лишения конкурентов доступа к данным активам является технической стороной в процессе реализации проектов развития зарубежного производства при всех вышеуказанных мотивах.

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

Так была сформулирована первая задача нашего исследования – *определить, каковы были изначальные мотивы инвестиций западных компаний в российские производства и, самое главное, как они трансформировались в нынешние мотивы сохранения и развития российских производств в составе портфеля зарубежных корпораций*¹². Одновременно «нарисовались» и две другие задачи нашего исследования – надеясь, что среди текущих мотивов инвестирования в российские производства значатся не только поиск новых ресурсов и рынков, но и «efficiency seeking» и «knowledge-seeking», мы должны были:

- Лично посмотреть на российские производства западных корпораций, получить представление о потенциальной и реальной эффективности производства с учетом всех ее возможных составляющих -- общего дизайна производственных объектов и выбранных производственных схем, состояния основных и вспомогательных производственных мощностей, состава оборудования, режимов работы, применяемых практик, состава, уровня и степени соблюдения стандартов и т.д.
- Получить представление об общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (“reverse innovations”), то есть о переносах удачных решений с российских заводов в другие страны.

Развитие зарубежного производства – длительный процесс, на каждом этапе которого корпорации приходится добиваться общественного признания уместности (полезности)

¹² Недавняя история демонстрирует ряд примеров достаточно безболезненного выхода зарубежных корпораций из российских производственных активов, когда первоначальные мотивы инвестиций оказывались исчерпанными (см., например, [Golikova et al. 2011]).

своей деятельности, как в «родной» стране, так и особенно, в странах, где размещены зарубежные производственные мощности:

1. Строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны.
2. По мере развития производственных операций, локальные подразделения корпорации начинают «обрастать» местными связями (поставщиками, субконтракторами, местными университетами, исследовательскими центрами, школами, церквями и т.д. и т.п. (см. [Hotbrugge, Puck 2009]). Корпорация не может не считаться с локальными принципами ведения бизнеса (уровень договорной дисциплины, принятый уровень расходов на «корпоративную социальную ответственность»¹³), но во всех случаях стремится если не минимизировать, то хотя бы контролировать динамику *удельных трансакционных издержек*. Это приводит к активному (зачастую проактивному) управлению системой отношений с локальными контрагентами, стремлением заставить их принять удобные для корпорации системы и стиль отношений.
3. При благоприятном развитии событий корпорация добивается значительной доли на локальном рынке и стремится увеличить подобную долю всеми допустимыми способами, в том числе и путем покупки локальных конкурентов. Это опять же приводит к контактам с органами антимонопольного регулирования принимающей стороны.
4. Обретение корпорацией значительной доли рынка позволяет корпорации все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране.

Таким образом, по мере накопления опыта международных операций нарастает «укорененность» (“local embeddedness”) корпорации в местную бизнес-среду. «Укорененность» иностранных корпораций имеет последствия не только для

¹³ Мы вынуждены взять термин «корпоративная социальная ответственность» в ОЧЕНЬ БОЛЬШИЕ КАВЫЧКИ, так как в последние годы он оказался серьезно скомпроментирован, в том числе и усилиями бесчисленных статей в Journal of Business Ethics (этот журнал поставил несколько абсолютных рекордов, ухитрившись опубликовать в 2009-2011 гг. по несколько сот статей в год), в том числе всерьез обсуждающих, как «корпоративная социальная ответственность» сочетается с уклонением от налогов в стране пребывания.

принимающей страны, но и для самой корпорации – развивается своеобразная «мимикрия», когда страновое подразделение международной корпорации начинает себя вести аналогично местным фирмам. В недавно опубликованном исследовании мы увидели поразившие нас цифры – в европейских странах (причем, как в «Старой Европе» (Бельгия, Великобритания, Германия, Италия, Франция, Швеция и др.), так и в «Новой Европе» (Польша, Венгрия, Чехия, Словакия) доля расходов подразделений иностранных корпораций на исследования и разработки в общих продажах не отличается от соответствующей доли в локальных компаниях. Например, в Германии и подразделения международных корпораций, и местные фирмы в среднем тратят на исследования и разработки 2,1% от объема продаж, а в Польше – 0,1% (См. [Hiedenrecht, 2012, p. 320])

Таким образом, мы сформулировали *четвертую задачу нашего исследования* – определить, какие формы “local embeddedness” принимает в России, как далеко зашел данный процесс как в области изменения местных институтов, так и в отношении «мимикрии» подразделений западных корпораций.

3. Методология исследования

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

- 1) Российским производственным подразделениям зарубежных корпораций, имеющие значительный опыт существования (5-15 лет).

- 2) Реализации в данных фирмах инновационных практик, то есть изменения как круга решаемых задач, так и первоначально сложившихся форм и методов решения управленческих задач.

Последний пункт был решающим. Именно сконцентрировав наше внимание на практиках, признаваемых *в настоящее время инновационными* в российских подразделениях международных компаний, мы одновременно получали референтный пункт по определению к «стандартным» (рутинизированным) практикам. Нами было принято разведение всего объема изучаемых практик по степени *воспринимаемой новизны* применяющегося решения. Таким образом, мы пытались развести решения, являющиеся:

- Известными для российского подразделения международной корпорации.
- Известными для корпорации в целом.
- Известными в отрасли (существующими у конкурентов, предлагаемыми консультантами, специализированными подрядчиками, производителями оборудования и т.д.).
- Новыми комбинациями известных решений, изначально не нацеленными на патентоспособность.
- Принципиально новыми (патентоспособными) решениями.

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

Мы отбирали для исследования в основном те корпорации, которые запустили производство в России более пяти лет назад (в реальности, в 1997-2002 гг.). Мы посчитали пятилетний период работы достаточным для достижения устойчивой работы российского подразделения и формирования системы управленческих практик «зрелого производства». Кроме того, наше внимание было сконцентрировано на так называемых процессинговых производствах. В соответствии с определением Института производственных инженеров

[Institute of Industrial Engineers 2013], это – производства, на которых «первичный производственный процесс либо непрерывен, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами процессинговых производств могут быть названы производство продуктов питания, бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т.п.». Как мы отметили ранее, значительная часть российских производственных подразделений международных корпораций преимущественно созданы в этих отраслях. Кроме того, именно на процессинговых производствах (в отличие от сборочных) мы надеялись найти примеры полного цикла инновационных работ – от возникновения идеи нового продукта до его проектирования, запуска в производство и выпуска на рынок. Для контраста в заключительной части исследования нами были обследованы два сборочных производства, запущенные в последние 2 года – сборку автомобилей на заводе Peugeot-Citroen-Mitsubishi и сборку бытовой техники на заводе Samsung (оба – в Калужской области).

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). Высокую информативность имели внутрикорпоративные бюллетени и журналы (в корпорациях REXAM, Marei, ПСМА РУС) и, особенно, «Вести КНАУФ» -- совершенно уникальное издание, издававшееся в 2008-2012 гг., официально зарегистрированное в Минпечати и содержащее значительный объем информации о текущих проектах, достижениях и проблемах подразделения КНАУФ СНГ.
- 2) Обследование предприятий российского подразделения. Программа обследования включала встречи с генеральным директором предприятия или с директором по производству, общение с главными технологами, руководителями маркетингового блока, менеджерами по качеству, другими функциональными специалистами, ответственными за продуктовые или процессные инновации. Значительная часть встреч проводилась непосредственно на предприятиях. Такие встречи *обычно предварялись осмотром основных производственных линий, заводской лаборатории и т.д.* В ряде случаев для нашей исследовательской группы фирмой готовились специальные отчеты, содержавшие информацию об основных проектах,

реализованных в последние 2-3 года, а также планируемых к реализации в 2013-2015 гг.¹⁴

На первом этапе эмпирической части нашего исследования проводилось неструктурированное интервью, основной задачей которых было выявление фактологии управленческих практик и инноваций. Кроме того, не менее важная задача состояла в определении границ допустимой откровенности, на которую готовы представители фирм. Выяснив границы откровенности, мы смогли перейти к большей стандартизации списка вопросов.

Первая группа вопросов, которая была принята в стандарт интервью, касалась особенностей принятия решений в компании относительно краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования. Это автоматически выводило нас на положение российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации и характере общекорпоративных интересов инвестирования в российские активы.

Задача второй группы вопросов состояла в понимании исследователями характера отражения респондентами природы того сегмента рынка, на котором работает компания. Объективные данные по этой группе вопросов, конечно же, были получены исследовательской группой при анализе соответствующих источников, публикаций, обзоров рынка и Интернета. Тем не менее, нам важно было понять, как сами руководители оценивают текущую ситуацию, степень ее напряженности и т.п. особенностей. Это было особенно важно для понимания текущей степени реализации мотивов “market seeking” и “assets-seeking” при инвестировании зарубежными корпорациями в России.

В третью группу вопросов вошли те, которые были направлены на понимание того, как внутри компании готовятся решения об инновации, кто является инициатором за подготовку инновации, кого и как в компании ему приходится убеждать в насущности новых действий, какие аргументы при этом действуют, а какие – нет. Более объективные данные, которые надо было получить в данном аспекте интервью, должны были касаться того, как компания своей деятельностью реагирует на вызовы рынка, какие свои продукты и процессы считает самыми креативными и успешными; какие российские решения

¹⁴ К сожалению, часть данных документов имела гриф «Строго конфиденциально».

вошли в общекорпоративный фонд «лучших практик». Таким образом, мы стремились уяснить наличие и степень действия мотивов “efficiency-seeking” и “knowledge-seeking” в деятельности зарубежных корпораций в России.

4. Подготовка, проведение и апробация полевых исследований

4.1. Подготовка и проведение полевых исследований

В период июль-декабрь 2012 гг. нами были проведены пилотные интервью, в основном в региональных офисах зарубежных корпораций (Siemens, Knauf, ROCKWOOL, P&G, GE), а также на ряде заводов (Avon, Lactalis, PepsiCo, Solvay, REXAM, Mapei, LaFortezza). В феврале-июне 2013 г. нами были проведены повторные встречи с руководителями ряда компаний и посещены заводы как ранее контактированных, так и иных фирм. В результате, нами были посещены 17 заводов 15 корпораций (см. Таблицу 1). Гурков И.Б. лично посетил и проводил интервью на всех указанных выше заводах. Остальные члены исследовательской группы участвовали в части визитов (от 3 до 5 заводов каждый).

Таблица 1. Посещенные заводы (в последовательности посещения)

Название компании	Местоположение компании	Отрасль	Страна базирования материнской компании
AVON	Московская область	Косметическая продукция	США
REXAM	Московская область	Производство алюминиевых банок	Великобритания
Marci	Московская область	Строительные материалы	Италия
ПепсиКо Домодедово	Московская область	Напитки	США
Вимм-Билль-Дан Лианозово	г. Москва	Продукты питания	США
La Fortezza	Московская область	Торговое оборудование	Италия
Сертов	Московская область	Химическая продукция для пищевого производства	Бельгия
Лакталис	Московская область	Молочная продукция	Франция
«КНАУФ ГИПС КРАСНОГОРСК»	Московская область	Строительные материалы	Германия
«КНАУФ ГИПС КОЛПИНО»	Ленинградская область	Строительные материалы	Германия
«ROCKWOOL»	Московская область	Строительные материалы	Дания
Oriflame	Московская область	Косметическая продукция	Швеция
POLIGAL Восток	Московская область	Изделия из пластика	Израиль
EFES	г. Калуга	Продукты питания	Турция
Henkel Bautechnik	Московская область	Строительные материалы	Германия
ПСМА РУС	г. Калуга	Автомобили	Франция-Япония
SAMSUNG RUS	г. Калуга	Бытовая электроника	Южная Корея

4.2. Апробация инструментария исследования

Главная заповедь любого управленческого исследования – «оно должно быть если не полезным, то, по крайней мере, интересным для людей и фирм, явившихся объектом изучения». Мы должны были убедиться в том, что мы правильно поняли увиденное. Поэтому, при подготовке первой статьи по результатам пилотного опроса [Гурков, 2013], мы переслали предварительный вариант статьи всем участвовавшим в исследовании предприятиям и, прежде чем направить статью в редакцию журнала, терпеливо дожидались от фирм их реакции и разрешения на использование содержащейся в статье информации.

- «... я внимательно изучил вашу статью. Должен признаться, прочитал её с большим интересом! У меня будет к вам одна просьба..... Мы бы не хотели конкретизировать эту сумму, и я бы просил вас заменить её на более мягкую формулировку, например, «значительную финансовую экономию». В остальном замечаний нет, факты изложены верно», -- был получен ответ от ПепсиКо/Вимм-Билль-Данн
- «В соответствии с нашей договорённостью высылаю Вам Ваш текстовый файл с нашими развёрнутыми замечаниями/ комментариями / дополнениями и пр. Как я пояснил Вам в нашем телефонном разговоре 12.12.12, у нас есть только одно замечание принципиального характера. Оно касается доли нашей компании на рынке России / СНГ. Не 70% - такого никогда не было (да и не будет), а "маятниковые колебания" в районе 45 - 55% в зависимости от конкурентной ситуации и наших возможностей удовлетворять наших заказчиков. Хотя, несомненно, и с отрывом, мы - лидеры рынка с 1997 года. Все наши остальные тексты представляют собой скорее дополнения, разъяснения и уточнения к информации, нас касающейся. Обратите, пожалуйста, внимание, что мы не комментируем ни Вашу постановку задачи, ни выводы - так как практически с ними согласны», -- было получено от ООО «Сертов»¹⁵.

¹⁵ В личной переписке с заместителем директора по производству ООО «Сертов» мы получили серьезную выволочку, так как нам показалась смешной висевшая на заводе детальная инструкция, о том, что, двигаясь по лестнице со второго этажа на первый, надо крепко держаться за поручень. Нам строго указали на то, что больше 50% травматизма на заводах обычно происходит не по производственным, а по бытовым причинам, а их надо избежать в принципе.

- «Только одну коррективу стоит внести. Стр. 20 п. 1. -- заменить “Директор по производству” на “Директор по продажам”. В остальном -- все верно. Приятно было читать», -- написали нам из Marei.
- “После ознакомления с вашей статьей подтверждаем возможность использования приводящихся в ней сведений и названия нашей компании. Очень интересный глубинный анализ”,-- гласил ответ с Lactalis.
- «Уважаемый Игорь Борисович! С Вашего позволения буквально пара комментариев. На стр. 6, где Вы упоминаете двух производителей банок – компанию Рексам и нашего конкурента, просим Вас следующим предложением дать текст, что *помимо банок компания Рексам производит еще и крышки к ним, в отличие от своего конкурента.* Это имеет принципиальное значение. Сообщите, пожалуйста, где будет опубликован Ваш труд, по-моему, речь шла о зарубежных изданиях, если я правильно помню. Надеемся, что Вы сможете обеспечить нас парой экземпляров», -- содержалось в письме из компании REXAM.

Убедившись, что наши наблюдения и сделанные из них выводы имеют некоторое отношение к реальности, мы смогли продолжить полевое исследование и перейти к решению поставленных нами исследовательских задач.

5. Непосредственные впечатления от посещения предприятий

При самых первых посещениях западных производств в России мы испытали легкий шок, который усиливался по мере накопления впечатлений при увеличении количества увиденных заводов. Почти как у «бородатых классиков», источников было три – увиденное на самих предприятиях, физический контраст посещенных производств с окружающей их действительностью, ментальный контраст с привычной социальной реальностью российского производства.

Внутри производств нас поразили

- 1) буквально маниакальное внимание к безопасности, причем как безопасности производимой продукции¹⁶, так и к безопасности труда¹⁷;

¹⁶ Так, при посещении Домодедовского завода напитков компании PepsiCo нас поразили сотни тщательно пронумерованных мышеловок, расставленных через 10-20 метров по всему заводу,

- 2) почти полное безлюдье внутри полностью автоматизированных цехов основного производства¹⁸;
- 3) превосходно оборудованные столовые для сотрудников, способные одновременно обеспечить горячим обедом весь состав смены¹⁹.

Первыми посещенными нами предприятиями были, в основном, производства, имевшие отношение к пищевой продукции (в широком смысле слова) – стоявшие друг напротив друга заводы AVON (косметическая продукция) и REXAM (производство алюминиевых

включая цеха, столовую, коридоры, лабораторию и офисы. На вопрос: «Неужели у Вас столько мушей?» -- мы получили неожиданный ответ: «Ни одной не видели за последние три года, но, по инструкции, если в производстве используется сахар, мушеловки должны быть расставлены по всему заводу через каждые 40-60 футов». На подмосковном заводе корпорации “Oriflame” в ходе внутрикорпоративного аудита происходит замер числа мух, которые смогли прорваться в течение смены через все «мухоуловители» в помещение цеха упаковки. На российском заводе Solvay Acetow (ООО «Сертов») нам объяснили, что, если нарушена внешняя пленочная упаковка поддона, на котором находятся мешки с готовой продукцией, вся продукция с этого поддона возвращаются обратно на переработку.

¹⁷ В области безопасности производства (как в отношении производственного травматизма, так и в отношении соблюдения экологических стандартов) ставится задача, во-первых, привить соответствующие нормы индивидуального поведения (на большинстве заводов перед посещением производственных цехов мы проходили тщательный инструктаж по технике безопасности, расписывались за пройденный инструктаж в специальном журнале, и, при необходимости, получали полный комплект спецодежды, специальной обуви и индивидуальных средств защиты) и, во-вторых, внедрить в коллективные нормы поведения практику взаимного контроля работников, особенно при выполнении рискованных операций (здесь применяются понятия “безопасность, основанная на поведении» (behavior-based safety) и «бдительность» (vigilance). В большинстве обследованных нами компаний существует внутреннее соревнование промышленных площадок по продолжительности работы (в днях или отработанных человеко-часах) без производственного травматизма. Так, на ООО «СЕРТОВ» данный период равен 12 годам или 5 млн. человеко-часов работы.

¹⁸ Оживление наблюдалось лишь на участках упаковки готовой продукции, но и на подобных участках на ряде предприятий наблюдалась полная автоматизация – на участке постоянно находились лишь один-два оператора упаковочного оборудования.

¹⁹ Питание для сотрудников либо полностью бесплатно, либо в значительной части субсидируется. Нам вспоминается грозное объявление, висевшее в коридоре завода ПСМА РУС: «Чай, кофе и сахар отпускаются для сотрудников заводоуправления со склада только в понедельник и четверг!»

банок для напитков), Пепси Домодедово (розлив напитков) и Вимм-Билль-Данн Лианозово (молочная продукция), ООО «Сертов» (производство ацетатного жгута для сигаретных фильтров). Но и затем, посещая производство строительных материалов или сборочные производства, мы видели примерно одинаковую картину в отношении чистоты, порядка и внимания к безопасности труда.

Мы посещали три типа производств – совершенно новые заводы, построенные «в чистом поле», приобретенные в последнее время заводы российских корпораций и, наконец, производства, «врезанные» в производственные площадки советского времени постройки. Максимальный физический контраст с окружающей действительностью был в последнем случае – абсолютно чистые и практически безлюдные производственные линии, размещенные в просторных и рационально спланированных производственных помещениях, резко контрастировали с окружающей печальной действительностью «загибающихся» российских заводов²⁰.

В отличие от физического контраста, имевшего разные градации, ментальный контраст наблюдался практически везде в одинаковой степени. Мы видели спокойных, но внутренне собранных, уверенных в себе и держащихся с достоинством людей, причем без малейшего зазнайства или высокомерия. Что еще было заметно, так это полное отсутствие суетливости и пререканий между работниками, даже в сборочных участках с очень высоким темпом работы (как, например, на заводе SAMSUNG). По окончании смены люди не выглядели замученными и опустошенными²¹.

²⁰ Мы вспоминаем, как решили выйти с ООО «Сертов» через запасной выход. Нам указали дорогу. Мы пошли по чистому и ярко освещенному коридору, открыли дверь и увидели продолжение того же коридора, но на территории российской фирмы – покоробившийся пол, осклизкие стены, тусклая лампочка под потолком....

²¹ На заводе ПСМА РУС мы попали в перерыв между сменами. Не верилось, что люди, бодро шагающие нам навстречу по коридору, идут со смены, а не на смену. «После смены многие молодые люди идут в спортзал»,-- пояснил сопровождавший нас сотрудник. Холостой руководитель исследовательской группы также обратил внимание на большое количество симпатичных, а то и просто очень красивых барышень в заводоуправлении, одетых не то, чтобы вызывающе, но ярко и иногда весьма смело. Выяснилось, что в ближайшее время большая группа французских наладчиков заканчивала работу и собиралась покинуть Россию. Видимо, славянки не собирались прощаться.

Увиденное напомнило нам известное из психологии разделение деятельности на три стадии ее развития: произвольную, произвольную и «после-произвольную». На первой (произвольной) стадии человек действует почти рефлекторно – быстро реагирует на опасность, действует на максимуме энергетике, но не прикладывает много усилий и внимания для поддержания таких действий продолжительное время («отбилась или убежал -- и слава Б-гу»). Эта стадия характерна для простейших, но жизненно важных процессов – резкой силовой реакции, запоминания и т.д. Они помогают избежать серьезных проблем. Так часто поступают и на производстве - в «пожарном порядке» при авариях и катастрофах. Похожим образом часто действуют в «битвах за урожай», в конце квартала, в прочих ситуациях аврала и штурмовщины. В такой системе деятельности вполне возможны высокие, просто «стахановские» достижения, но долго так не продержишься, поскольку удельные затраты психической и физической энергии максимальны.

Для второй стадии развития (так называемой произвольной деятельности) характерны значительные усилия и воля, прикладываемые с целью удержания необходимого темпа и качества работы. Результатами становятся более длительный период высокой производительности и, в то же время, накапливающееся утомление и, в итоге, – опустошенность, временная неспособность к выполнению даже простейших действий²².

Если же не доводить людей до крайности, увеличивать темп и требования к качеству выполняемой работы постепенно, то в конечном итоге наступает следующая, третья стадия развития деятельности, – «после-произвольная», в которой исчезают ощущения ежедневного насилия над собой и преувеличенного приложения собственной воли и усилий к выполнению работы. Появляется та самая легкость и непринужденность, характеризующая высокопрофессиональное выполнение производственной деятельности. Утомление не валит с ног после окончания рабочей смены, временные трудности уже не могут надолго нарушить производительность и качество работы (из сложных ситуаций быстро находится приемлемый выход). Сама работа начинает приносить больше

²² В военной науке имеется специальный термин – «усталость войск». Описания подобного состояния содержатся в мемуарах многих советских командармов, например: «Люди устали до такой крайности, когда угрожающе теряется контроль над собой, притупляется чувство восприятия. Человек становится безразличным даже к опасности...» (Цит по: [Бешанов В.В. Десять сталинских ударов. Минск: Харвест, 2004, с. 271]).

удовольствия и душевного комфорта, чем физиологических и моральных издержек, требующих компенсации.

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

6. Кадровые системы российских производств зарубежных корпораций

Достижение подобного «состояния духа» имело длительную предысторию. Первым этапом стало построение основ систем кадровой работы в первые годы после начала операций зарубежных корпораций в России (на практике, в ходе запуска первых производств). Здесь одновременно решались следующие задачи:

- Избавление от таких привычных российских явлений, как разгильдяйство, расхлябанность, халатное отношение к своим обязанностям, и, особенно, штурмовщина.
- Сохранение на вновь приобретаемых российских заводах ключевого персонала, особенно в техническом блоке и блоке производства²³.
- Активное привлечение нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы²⁴. Западные компании, вошедшие в Россию в середине

²³ В КНАУФ СНГ при приобретении российских заводов свои должности сохранили все (за исключением двух) директора заводов. Некоторые из них работают в тех же должностях и поныне.

²⁴ Принципы поведения и правила работы были предельно четко сформулированы руководителем производства одной из обследованных фирм: «Наш бизнес, как ни пафосно это звучит, построен на порядочности – мы не даем и не берем взятки, не терпим ни малейшего воровства, не признаем вранья, да и просто не порядочности в отношениях между людьми. И здесь собрались люди, которых это устраивает, и только такие люди устраивают фирму. На практике это означает, что

1990-х гг., смогли привлечь производственный персонал из научно-исследовательских центров и из «оборонки». Мы встречали бывших авиационных инженеров в лабораториях пищевых производств и бывших атомщиков²⁵ в химическом производстве. Кроме того, в резком контрасте с практикой большинства российских производств, западные корпорации не боятся брать молодежь, зачастую без производственного опыта, не избегают нанимать работников старших возрастов, а также людей, имеющих опыт работы в российских подразделениях иных западных корпораций или опыт работы за рубежом²⁶.

- Активным обучением на практике новым методам работы, включая привлечение на российские предприятия отдельных сотрудников или целых групп менеджеров низового или среднего звена (мастеров, начальников участков, инженеров по системам качества) из материнской компании (не обязательно из страны, где располагалась штаб-квартира международной корпорации).
- Оснащением фирм детальными регламентами и стандартами, задающими «нормаль» производственного процесса²⁷.
- Установлением новых систем вертикальной и, особенно, горизонтальной коммуникации (повседневное виртуальное общение и периодические конференции между сотрудниками одного уровня в разных страновых подразделениях корпорации).
- Отработкой систем оценки персонала, в которых упор делался на фиксацию объективных показателей деятельности работника любого уровня, а не на его отношения с вышестоящим начальством.

мы отбираем одного работника из пяти претендентов и не боимся брать людей без производственного опыта, которых можно и обучить, и воспитать».

²⁵ Если атомщики могут быть «бывшими».

²⁶ По результатам нашего опроса директоров предприятий 2011 г., российские компании продолжают избегать найма молодых специалистов, работников «в возрасте» и, особенно, работников, имеющих опыт работы в западных компаниях, при чем как в России, так и за рубежом (см. [Gurkov, Settles, 2013]).

²⁷ Как с гордостью отмечали на заводе «КНАУФ Кунгур», на 260 сотрудников приходится 187 технологических инструкций [FMVideo, 2013].

- Внедрением систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии)²⁸, а на стабильность базового вознаграждения²⁹

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

- Мастеровитость
- Доверительность
- Требовательность
- Ответственность
- Порядочность
- Доброжелательность.

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

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

Отсутствие тайн от других работников приводит к иному уровню доверительности отношений в рабочих коллективах. Это не означает доверчивости – в необходимых местах на фирмах устанавливаются видеокамеры слежения, применяются должные меры к

²⁸ Общий объем доли переменного вознаграждения (премий) на обследованных нами предприятиях для основных категорий работников не превышает 20-30% от общего объема годового вознаграждения, при этом наиболее часто «13-я зарплата» дается по результатам *технических* параметров деятельности завода в целом (работа без аварий и случаев производственного травматизма в течение года).

²⁹ Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали зарплату».

поддержанию сохранности коммерческих и технологических секретов. Тем не менее, доверительность в отношениях к работникам всех уровней сохраняется, причем уровень доверительности задается сверху, от высшего менеджмента и собственников фирмы.

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

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

На одну-две ступеньки ниже также стараются максимально делегировать полномочия. Так, мы заинтересовались, кто конкретно распоряжается бюджетом «малых инновационных проектов» (модификаций продуктов и процессов внутри существующих брендов) и увидели максимальное разнообразие решений, зависящих от определения «ключевого фактора успеха» модифицированного продукта. Так, если в компании признается ключевым фактором успеха «улавливание» специфических запросов потребителей, бюджет развития оказывается в распоряжении маркетологов. Соответственно, в ходе работы над проектом маркетологи компенсируют техническим

службам и основному производству затраты на освоение новой продукции (разработку спецификаций и технологических карт новых процессов, остановка производственных линий на период запуска пробных партий продукта и т.п.). Маркетинговые службы, соответственно, и отвечают за сроки выполнения и общие результаты проекта. Если же «ключевым фактором успеха» признается создание новой формулы продукта, то распоряжение бюджетом развития остается за технологами, которые компенсируют необходимые затраты маркетологам и производителям. Наконец, если ключевым фактором успеха признается «центровка» производственных процессов внутри устоявшегося ассортимента, то бюджет развития остается в распоряжении руководителя производства.

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

В этих условиях изменения в системах кадровой работы, реализованные на обследованных нами компаниях в 2008-2012 гг. имели в основном характер **«доводки системы»** в соответствии с меняющейся социально-экономической обстановкой в России, ростом масштабов производства и зрелости бизнеса российского подразделения. Во-первых, на большинстве на всех обследованных предприятиях происходило **повышение качества и расширение круга работ**, что было напрямую связано с процессами «непрерывного совершенствования» (continuius improvement) производства. Важными элементами здесь стали:

- Формирование номенклатуры программ подготовки в рамках «ввода в должность» для всех вновь принимаемых сотрудников, и, особенно, для сотрудников рабочих специальностей (тренингов, инструктажей, стажировок и т.п.).
- Разнообразные попытки вовлечь всех работников предприятия в инновационную деятельность. Это предполагает участие сотрудников в совещаниях по совершенствованию процессов и использование своего свободного времени для формулирования рационализаторских предложений. Попытки использовать свободное время сотрудников для работы над инновационными проектами, по свидетельству руководителей фирм, не было встречено с особым энтузиазмом, особенно среди рядовых инженеров. Иная ситуация наблюдалась там, где участие работников в рационализаторской деятельности получало хотя бы небольшое материальное подкрепление. На заводе «КНАУФ» в Красногорске вообще подняли Постановление Совета Министров СССР от 24 апреля 1959 г. N 435 "Об утверждении Положения об открытиях, изобретениях и рационализаторских предложениях и Инструкции о вознаграждении за открытия, изобретения и рационализаторские предложения" (СП СССР, 1959, N 9, ст. 59)³⁰ и сформировали четкую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом воспринятую всеми сотрудниками³¹.

Изменение системы рабочих мест было связано прежде всего с развитием производства – запуском новых производственных участков, цехов, заводов. Однако, активные работы по автоматизации производства, особенно в процессах основного производства и логистики, привели к ликвидации определенного числа малопроизводительных рабочих мест с тяжелыми условиями труда. Следует отметить, что все обследованные заводы, несмотря на значительные объемы выпуска, были малочисленными, особенно в основном производстве. Новые крупные производственные объекты, благодаря высокому уровню автоматизации процессов, невелики по численности персонала – 100-300 человек является нормой. Тем не менее, в последние годы, в частности, на фирме «ROCKWOOL», получила распространение забытая с советских времен практика перехода работников с существующего производства на вновь запускаемые заводы. Так, при запуске завода в Алабуге группа работников перешла на данный завод с завода в Железнодорожном. Она

³⁰ Инициатором данной работы был немецкий директор завода.

³¹ Аналогичная система имеется и на российских производствах немецкой корпорации Henkel.

работала совместно с общекорпоративной временной группой запуска “shadow team”, составленной из представителей центральных служб корпорации и работников из других стран, но в отличие от них осталась на заводе и после запуска на постоянной основе³².

Расширение круга работ и перемещение работников между подразделениями принимает в последнее время в российских подразделениях международных компаний еще одно измерение, продемонстрированное нам во французской группе «Lactalis» (крупнейшем в мире производителе молочных продуктов с глобальными продажами в 15 млрд евро, представленной на российском рынке в основном брендом «President», а с 2011 г. – и брендами приобретенной «Lactalis» компании «Parmalat»). Там директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а один из российских менеджеров заняла должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации. Подобные примеры международной экспансии россиян на *высшие* управленческие должности пока уникальны, но переход в штаб-квартиру либо в иные страновые подразделения специалистов финансового блока или блока ИТ из российского подразделения является в ряде обследованных компаний уже стандартной практикой. Например, в ООО «Сертов» нам рассказали о назначении молодой женщины из России на должность финансового контролера немецкого дивизиона Solvay.

Еще одно важнейшее направление мероприятий – *расширение репертуара форм внутрикорпоративных коммуникаций*. Здесь имеются в виду все формы коммуникаций – и персональные, и деперсонализированные. Стоит отметить в этой связи ряд интересных мер, реализованных именно в 2008-2012 гг. Прежде всего, это активное участие руководителей и высших менеджеров российских представительств в разработке среднесрочных программ общекорпоративного развития на 2011-2015 или 2013-2016 гг.³³ Это – не только признание роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов

³² Это была стандартная практика 1960-1970-х гг., особенно в отношении заводов, строившихся в Средней Азии.

³³ Было отмечено при интервью в ROCKWOOL и Henkel.

корпорации, но и признание профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия³⁴.

Еще одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является запуск общекорпоративных или региональных бюллетеней на русском языке, реализованный во многих компаниях. Здесь подлинную уникальность имеет серия ежеквартальных бюллетеней «Вести КНАУФ», запущенная в начале 2008 г. в качестве регулярного журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати, и имеющего заявленный тираж 3 тыс. экземпляров. Уникальность заключается прежде всего, в том, что данное издание готовилось специально для подразделения «КНАУФ СНГ» и в корпорации иного подобного издания не было. Кроме того, в данном издании регулярно освещались не только вопросы текущего функционирования подразделения «КНАУФ СНГ» (производство, продвижение продукции, обучение, социальная ответственность, корпоративные мероприятия, важные события в личной жизни сотрудников), но и ключевые вопросы изменений в руководстве компании (объяснение и обоснование преобразования системы управления группы «КНАУФ СНГ» [Вести КНАУФ, 2011; Вести КНАУФ, 2012], и даже был брошен «Взгляд за кулисы» [Вести КНАУФ, 2009] – всем российским сотрудникам был представлен персональный состав и распределение обязанностей высшего руководства международной группы «КНАУФ». Напомним, что речь идет о семейной фирме, организованной в форме командитного товарищества (KG в немецкой аббревиатуре) и не обязанном раскрывать никакую внутреннюю информацию.

Для полноты картины следует добавить и регулярно развивающиеся на многих фирмах формы «наглядной агитации» -- броские стенды, наглядно демонстрирующие результаты текущего соревнования между сменами по уровню производительности и снижению объема отходов³⁵, или стилизованный градусник четырехметровой высоты, ежедневно отмечающий «повышение температуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

³⁴ Несмотря на активный внутренний и внешний PR общекорпоративных планов стратегического развития, детали данных программ остаются строго секретными.

³⁵ Иногда нам попадались и «стенгазеты-молнии»: «Позор третьей смене, допустившей вчера перерасход сырья!»

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

7. Рутинизированные практики деятельности

Если обобщить то, что составляет суть рутинных практик зарубежных «процессинговых» производств в России, то прежде всего стоит выделить упоминавшееся выше наличие детальных технологических регламентов и рецептов, а также подробнейших инструкций, охватывающих все стороны жизни предприятия. Эти документы задают «нормаль производственного процесса». Этой же цели способствуют упоминавшиеся выше жесточайшие стандарты поддержания качества и безопасности производства. При этом затраты на контроль и стимулирование поддержания качества³⁶ воспринимаются как неотъемлемые производственные затраты. Особую важность в поддержании качества имеет периодически проводящийся на многих заводах комплексный аудит производственных процессов со стороны крупнейших потребителей (например, пивных компаний на заводах REXAM, табачных компаний на заводах Solvay Acetow). Подобный аудит является тщательным, зачастую крайне придирчивым, призванным устранить факторы, которые могут привести к фактам нарушения стандартов качества в будущем. О важности данного способа контроля качества свидетельствует такой штрих -- факты

³⁶ На многих заводах отсутствие фактов производственного травматизма и серьезного брака в течение года является главным условием получения 13-ой зарплаты (премии в размере месячного оклада) всеми членами коллектива. Так прививается коллективная ответственность за действия коллег.

получения особо высокой оценки отдельного завода по результатам комплексного аудита поставщика распространяются по всей компании, в том числе и в печатных бюллетенях.

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

По идее, реализация практики «ответственного производства» должна приводить к высоким удельным издержкам. Однако, этого не происходит – *производственные* издержки на российских предприятиях зарубежных корпораций в большинстве случаев оказываются вполне сопоставимыми с издержками их российских конкурентов. Этому способствуют несколько факторов. *Первым фактором выступает ориентация на использование нового производственного оборудования.* Хотя наши собеседники неоднократно прозрачно намекали, что их конкуренты из других зарубежных корпораций ввозят в Россию подержанное производственное оборудование, увидеть его воочию нам не удалось – практически на всех посещенных нами заводах установленное оборудование было новым³⁷, спроектированным в соответствии с общекорпоративными стандартами и спецификациями, закупленным в рамках общего портфеля корпоративных заказов на оборудование и смонтированным либо специализированными службами заводов-изготовителей, либо общекорпоративными технико-монтажными службами (собственными подразделениями корпорации либо глобальными субконтракторами). Использование нового современного производственного оборудования дает не только колоссальный прирост производительности, но и позволяет достигать (при необходимости расширения объема сбыта) невиданного уровня загрузки мощностей – до 98% по основным производственным процессам. Новое оборудование также избавляет от расходов на «латание дыр» и от потерь из-за внеплановых остановок производства.

³⁷ Правда, менеджер одной из обследованных нами фирм указал, что в рамках запуска самого первого, опытного, производства было ввезено подержанное оборудование, но и тогда и контроллеры, и автоматика, и привода и т.п. были абсолютно новыми и от лучших производителей.

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

Вторым фактором, способствующим снижению издержек, является яростная борьба за уменьшение норм расходов сырья и материалов на уже установленных производственных линиях. Если перевести термины «lean manufacturing» (рачительное, бережливое производство), «шесть сигма» и «бенчмаркинг» на человеческий язык, то речь идет о внутрикорпоративном соревновании (между заводами одной корпорации) и межкорпоративном соперничестве по минимизации всех элементов производственных и общезаводских расходов, не допуская при этом компромиссов ни в отношении стандартов качества продукции, ни в отношении условий труда. Иногда степень снижения удельных норм расхода сырья просто поражает. Так, на упоминавшемся нами заводе фирмы Solvay за пятнадцать лет развития завода за счет установки все более производительного оборудования (в ходе запуска второй и третьей очереди производства), а также реализации специальной программы «Производство мирового уровня», нацеленной на дальнейшее снижение технологических потерь на уже установленном оборудовании, удельные издержки снизились с 70 кг до 10 кг основного сырья на тонну отгруженной продукции. В других случаях *степень* снижения удельных расходов может быть невысока, но экономический эффект оказывается крайне значительным. Так, на российских заводах PepsiCo удалось уменьшить общий вес пластиковой бутылки на 1,3 грамма, что привело к значительной финансовой экономии.

Заботой о минимизации удельных норм расходов сырья и материалов пытаются увлечь всех работников завода. Здесь применяются и специальные общезаводские совещания по

рационализации процессов (напоминающие существовавшие на советских заводах в 1960-е гг. «постоянно действующие производственные совещания»³⁸ и «общественные бюро экономического анализа»³⁹), и выездные семинары-совещания по обмену опытом между работниками производственных служб из разных стран, и средства электронной коммуникации. Интересно, что работы по снижению норм расходов сырья и материалов в большинстве компаний не рассматриваются как инновации, так как реализуются в рамках предписаний и программ штаб-квартиры. Соответственно, и вознаграждение за подобную работу имеет больше символический характер, например, ценный подарок в конце года при достижении плановых заданий по снижению себестоимости, благодарность руководства.

Третьим фактором, способствующим снижению удельных расходов является постоянный поиск новых решений по энергосбережению. Эти работы уже воспринимаются как инновации, так как в значительном числе случаев иницируются самими заводами (например, на российских заводах PepsiCo – в половине случаев) и имеют элемент общекорпоративной новизны⁴⁰. Иногда, например, на заводах REXAM, создаются международные команды по энергосбережению в составе сотрудников корпоративного инженерного отдела и менеджеров соответствующих заводов из 3-4 стран.

³⁸ На жаргоне российских производств западных корпораций это обычно называется «рабочая группа центровки процессов», занимающаяся, в том числе, анализом международных индикаторов эффективности C_{pk} -- P_{pk} (Process Capability Index и Process Performance Index).

³⁹ Это теперь имеет обозначение как «рабочая группа по финансовому бенчмаркингу», но смысл деятельности остался прежним – анализ текущей себестоимости, прогнозирование и опережающая корректировка отклонений от планируемой себестоимости продукции. На ряде фирм состав рабочей группы ограничивается «треугольником» (директор--начальник производства—финансовый контроллер), но многие фирмы пытаются максимально расширить подобные группы.

⁴⁰ Например, на заводе PepsiCo в Шереметьево было реализовано использование холода скважинной воды с температурой +11С° для охлаждения технологического оборудования. Холодильная мощность около 2 МВт снимается перед водоподготовкой, улучшая условия работы мембран установки обратного осмоса. Это решение, инициированное заводом и имеющее характер рационализации общекорпоративного значения, дало уже в первый год экономию электроэнергии в размере 1,5 млн. кВт-часов.

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

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

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

Теперь мы могли переходить к следующей задаче – определить мотивы сохранения и развития зарубежных производств в составе портфелей зарубежных корпораций. Для этого нам надо было получить представление о направленности инновационной

деятельности, об общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (“reverse innovations”), то есть переносах удачных решений с российских заводов в другие страны.

8. Результаты фиксации и анализа инновационных практик

8.1. Общая направленность инновационной деятельности

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

К разочарованию многих западных корпораций, «героический» период создания в России новых рынков уже практически закончился, по крайней мере в секторе потребительских товаров. С одной стороны, многие российские производители успешно копируют общий дизайн производственных мощностей, производственные решения, состав установленного основного технологического оборудования, сбытовые решения, найденные российскими «дочками» западных корпораций. С другой стороны, в условиях стагнации ряда рынков (рынок пива, рынок табачных изделий, рынок автомобилей) рост продаж, а зачастую и поддержание достигнутого уровня продаж становится все более капиталоемким. Соответственно, инновации все больше ориентируются, во-первых, на общее повышение эффективности существующего производства (efficiency-seeking) и, во-вторых, на поиск решений для снижения капиталоемкости роста продаж. Подобная дуалистическая задача и задает общую конфигурацию инновационных процессов в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций.

8.2. Инновационные маркетинговые практики

Обобщение инновационных практик в сфере маркетинга (новые практики продвижения существующих продуктов и выпуск на рынок новых продуктов) представляло достаточно большую сложность. Дело в том, что, несмотря на близость происхождения, принадлежность к «процессинговым производствам» и наличествовавший у всех обследованных корпораций значительный опыт функционирования в России, здесь присутствует колоссальная разница в масштабах деятельности – если российские подразделения Marei и Solvay Acetow представляли собой в момент обследования однозаводские фирмы⁴¹, то REXAM, Lactalis и ROCKWOOL уже напоминали собой советские производственные объединения с 2-4 заводами, а российское подразделение PepsiCo и особенно, подразделение KNAUF СНГ, походили на добротный советский главк (республиканский в случае с PepsiCo и всесоюзный в случае с KNAUF СНГ) – более десятка заводов, разбросанных по всей России или бывшему СССР.

Значительно различалась и ассортиментная линейка выпускаемой продукции. Если российские подразделения Solvay Acetow и REXAM выпускали фактически унифицированный товар (соответственно, ацетатный жгут для производства сигаретных фильтров и алюминиевую банку и крышки), различавшийся лишь отдельными спецификациями, диктуемыми требованиями квалифицированных заказчиков (табачных компаний для Solvay Acetow, производителей напитков для REXAM), то Lactalis, PepsiCo, ROCKWOOL, KNAUF и Marei вели в России производство и сбыт продукции в 4-6 ассортиментных группах и в нескольких сотнях товарных позиций (например, KNAUF – по 235 товарным позициям в таких разнородных группах, как «строительные материалы», «комплексные системы», «машины и механизмы», инструменты; Lactalis – по 176 товарным позициям в 6 ассортиментных группах; Marei – по 101 товарной позиции в 8 ассортиментных группах; у PepsiCo после приобретения Вимм-Билль-Данна по 28 брендам в 5 основных товарных категориях сортамент продукции подтягивается к тысячи⁴²).

⁴¹ В 2013 г. Marei запустила свой второй завод в России.

⁴² Основные товарные категории выделяли сами фирмы.

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

Мы обозначим лишь наиболее показательные инновационные практики в каждой из маркетинговых систем⁴³. В маркетинговой системе “pull” крайне важной практикой продвижения товаров (сохранения клиентуры) является упоминавшийся выше *аудит производственных процессов, проводимый крупнейшими потребителями*. Не меньшую важность имеют и совместная разработка нового сортамента в сотрудничестве с крупнейшими потребителями. Так, REXAM разработала совместно с «Балтикой» первую в Европе алюминиевую банку емкостью 1 литр⁴⁴.

⁴³ Детальные описания инновационных практик части обследованных нами компаний содержатся в работе [Gurkov, Filippov, 2013].

⁴⁴ И тут же налетела на расследование Федеральной монопольной службы в отношении «факта нарушения конкуренции», поскольку ее доля в производстве подобных банок в России составила

В смешанных системах “pull” и “push” («ROCKWOOL», «KNAUF», «Mapei») особое значение имеют четыре вида маркетинговых инновационных практик –

- 1) *обучение потенциальных профессиональных пользователей продукции;*
- 2) *повышение уровня профессионализма дилеров;*
- 3) *своевременный выпуск на рынок новых товаров*, которые предлагают фирмам-потребителям продукции новые производственные решения,
- 4) *«распрофессионализация»* продукции, то есть создание возможностей ее применения непрофессиональным пользователем. Так, компания «ROCKWOOL» выпустила в 2012 г. на российский рынок свой новый продукт (компрессионную изоляцию «Лайт Баттс СКАНДИК») сразу в двух вариантах размеров – «стандартном», приспособленном «для перевозки в легковых машинах» и в «размере XL» для транспортировки в крупногабаритном транспорте.

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

Опыт группы «КНАУФ СНГ» по продвижению своей продукции путем обучения потенциальных пользователей заслуживает особого внимания. В целом «КНАУФ»

100%. Данная проблема не имеет пока удовлетворительного решения: как запустить в России уникальное производство и не попасть под антимонопольное расследование, науке неизвестно.

использует самые разнообразные формы «продвижения путем обучения», ориентированные на действующих специалистов, будущих инженеров, техников и рабочих. Примерами обучения, ориентированного на действующих специалистов, является запуск Школы дизайна КНАУФ в Перми в сотрудничестве с местным Союзом дизайнеров или семинары для представителей строительной отрасли, проводимые регулярно в разных городах России и СНГ, в том числе и в ведущих проектных институтах (ЛенНИИпроект и др.). Примерами проектов в области подготовки для будущих инженеров являются открытые в 2012 г. Учебная лаборатория МГСУ-КНАУФ, на базе которой может проходить одновременное обучение 30 человек и которая снабжена не только учебной литературой, но и строительными материалами и действующими образцами строительной техники, и Информационно-консультационный центр «КНАУФ», созданный во Владивостоке на базе Инженерной школы вновь созданного Дальневосточного федерального университета (ДФУ).

Однако, наиболее комплексные решения были применены в КНАУФ СНГ в области подготовки техников и квалифицированных рабочих. Здесь сочетаются:

- 1) подготовка специалистами подразделения «КНАУФ СНГ» пособий, вошедших в федеральный комплект учебников для обучения в учреждениях начального и среднего профессионального образования РФ;
- 2) проведение Всероссийских и региональных олимпиад профессионального мастерства среди обучающихся в образовательных учреждениях среднего профессионального образования по различным строительным специальностям («Мастер сухого производства», «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений»);
- 3) открытие региональных ресурсных центров (объединяющие учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские) на базе отдельных ПТУ.

Инновации в продуктах в смешанных маркетинговых системах “pull” и “push” представляют особую сложность. Здесь одинаково важным оказывается и использование уникальных компетенций корпораций для опережения конкурентов, и ориентация на насущные нужды местных потребителей. Пример балансирования данных параметров был нам продемонстрирован в корпорации «Мареі» (профессиональные строительные материалы), которая гордится высоким уровнем общекорпоративных расходов на

исследования и разработки (более 5% от годового объема продаж корпорации), и в которой мы увидели отработанный алгоритм запуска нового продукта на локальный рынок (создание «новой формулы»):

1. Директор по продажам российского (или любого иного) завода⁴⁵ направляет запрос в общекорпоративный Отдел исследований и разработок, указывая: причины запроса (наличие устойчивого локального спроса); желательные спецификации продукции; аналоги в составе ассортиментной линейки компании или ее конкурентов; уровень срочности постановки в производство подобной продукции (высокий, средний или низкий).
2. Руководитель направления в Отделе исследований и разработок штаб-квартиры проводит проверку выполнимости заявки (feasibility study) и докладывает результаты анализа руководителю Отдела.
3. В случае положительного решения запускается «внутренний технологический проект», результатом которого является технологическая карта нового процесса (состав сырья, условия и время смешивания компонентов).
4. Технологическая карта передается в Россию. Директор по производству российского завода планирует «окна» в загрузке основных производственных установок и организует выпуск минимальной партии продукта, состоящей не менее чем из трех образцов (тремякратное проведение производственных испытаний).
5. Заводская лаборатория в России делает тесты контроля качества полученных образцов продукции. При удовлетворительном результате тестов образцы передаются в Италию для заключительного лабораторного анализа.
6. Одновременно с этим проводятся полевые испытания в России, причем как на объекте потенциального заказчика, так и на собственной экспериментальной площадке.
7. Отчеты заключительного лабораторного анализа и полевых испытаний вводятся во внутреннюю информационную систему компании и являются основой для окончательного оформления «производственной формулы».

Далее происходит «активизация формулы»:

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

⁴⁵ В составе корпорации Marei в 2013 г. было 63 завода.

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

Таким образом, российское подразделение ежегодно инициирует создание и запуск на рынок 5-6 «новых формул»⁴⁶. Как в любом «процессинговом» производстве, определенную сложность представляет «авторизация» сырья, то есть получение согласия центральных технических служб компании на использование сырья местного происхождения, но в целом алгоритм работает достаточно четко⁴⁷.

В маркетинговой системе “push” инновационная практика в области продвижения и запуска на рынок новых товаров имеет свои нюансы. Наряду с *видимыми* нововведениями в области маркетинга (новые приемы сегментирования потребителей, новые формы и способы рекламы, новые формы продвижения, запуск новых ассортиментных позиций внутри имеющихся брендов и выпуск на рынок новых брендов) существуют *невидимые* потребителю инновации – корректировка вкуса продукта⁴⁸, изменения в упаковке. Оба данных подхода широко используются, например, в российском подразделении корпорации «PepsiCo».

⁴⁶ Всего в корпорации «Мареi» ежегодно запускается на рынок около 200 «новых формул».

⁴⁷ На производствах с особо высокой стоимостью сырья (напрмер, в выпуске косметических товаров) в подобный алгоритм встраивается дополнительный этап – масштабирование производства (scaling up). Смысл данного этапа состоит в детальной проработке в технологическом центре корпорации всех производственных операций «новой формулы» именно на том составе оборудования, которое имеется на заводе, где предполагается внедрить «новую формулу». Это позволяет вообще избежать «пробных запусков» в месте массового производства, и, соответственно, резко уменьшает потери дорогостоящего сырья при запуске новых товаров и общую стоимость запуска в производство «новых формул».

⁴⁸ При покупке Вимм-Билль-Данна ПепсиКо досталась уникальная «вкусовая панель» -- респонденты разного пола, возраста и т.д., регулярно участвующие в оценке вкуса предполагаемых к запуску новых продуктов.

8.3. Инновационные практики в области производства

Инновационные практики в области производства призваны поддержать усилия фирм в области расширения объемов сбыта. При этом западные корпорации очень четко придерживаются принципа – «рост должен быть прибыльным», то есть при росте производства должна увеличиваться если не норма, то масса прибыли. Это и задает основные направления данного типа инновационных практик:

- Поддержание качества и снижение удельных издержек в производстве уже запущенных продуктов.
- Достижение большей общей экономичности (и экологичности) производства.
- Опережающее развитие производственной базы под задачи роста продаж.

Следует сразу отметить, что совершенствование производств на зрелых предприятиях, запущенных 5-10 лет назад, происходит в условиях, когда на них уже в основном внедрены основные элементы систем «производства мирового уровня». В результате совершенствование уже налаженных производств выполнялось в рамках трех видов работ. Прежде всего, на всех фирмах предпринимались меры по еще большей «центровке» производственных процессов, то есть применению новых приемов и режимов работы с целью дальнейшего повышения ритмичности производства, снижению удельных норм расхода сырья, снижению уровня брака и объема промышленных отходов. Здесь основной упор делался на все более последовательное приложение вышеперечисленных методов управления качеством, либо уже освоенных российским подразделением, либо осваиваемых при поддержке центральных технических служб корпорации. В отдельных случаях российское подразделение прибегало к помощи независимых консультантов в области управления производительностью и качеством для получения информации о наиболее передовых приемах данной деятельности.

«Доводка оборудования» также в основном производилась в рамках решений, известных российскому подразделению или корпорации в целом. Однако, в отдельных случаях, как например, в «ROCKWOOL», здесь встречались уникальные «прорывы» -- реализация принципиально новых решений. К сожалению, данным решениям было сложно получить статус «общекорпоративной лучшей практики» именно потому, что они были найдены

российскими специалистами для решения уникальной комбинации проблем отдельного предприятия.

Значительную новизну имели и некоторые проекты, направленные на повышение экономичности производства. Например, мы упоминали использование холода скважинной воды для охлаждения технологического оборудования на заводе «PepsiCo». Это решение было инициировано заводом и получило характер рационализации общекорпоративного значения. Другой пример высокой новизны решения, связанного уже с запуском новой производственной линии для выпуска новой категории продукта, также взят из недавней истории «PepsiCo» в России. Речь идет об освоении выпуска холодного чая⁴⁹, разлитого в разовую тару -- тонкие пластиковые бутылки (до этого в других странах данный напиток разливался в оборотную тару -- толстые бутылки, но в России сбор и повторное использование толстых пластиковых бутылок оказалось невозможным). При решении данной задачи были скомбинированы многие известные частные решения (пастеризация пробки бутылки самим горячим напитком, создание избыточного давления в бутылке за счет впрыска инертного газа, что способствует и поддержанию упругости тонкой бутылки, и предохранению напитка от окисления и т.д.) в комплексное новое решение, реализованное на трех российских производственных линиях. С ростом популярности холодного чая в США данное решение получило статус «лучшей практики» и было успешно экспортировано на американские заводы «PepsiCo».

Поток «обратных инноваций» имеет и своеобразный защитный эффект в отношениях российского завода с зарубежной материнской компанией. Так произошло, например, с обследованной нами «Калужской пивоваренной компанией»⁵⁰. В 1999 году брошенную площадку на северной окраине Калуги купили представители SAB Miller (европейский

⁴⁹ К нашему искреннему удивлению, холодный чай, выпускаемый PepsiCo, действительно делается из листового чая. На заводе в Домодедово нам показали самый большой в Европе заварочный чайник, находящийся в составе производственной линии по розливу холодного чая.

⁵⁰ На самом заводе мы увидели уже привычную нам картину западного пищевого производства в России – тонны нержавеющей стали в форме основных машин и аппаратов, герметически изолированную от посторонних воздействий линию розлива с единственным оператором, превосходную (и очень вкусную) субсидируемую столовую, в которой помещалась вся смена, резкий контраст с довольно невзрачным видом промышленной окраины г. Калуги.

кластер южно-африканской компании). Кроме того, заводы SAB Miller были запущены в Ульяновске и Владивостоке, а также в Донецке. В 2011 году все эти предприятия были проданы компании Efes Rus, российскому подразделению турецкой Anadolu Efes⁵¹. В результате в компании Efes Rus оказалось в России восемь заводов (Москва, Казань, Уфа, Ростов-на-Дону и т.д.). Одной из целей объединения были синергия размера и синтез лучших практик обеих компаний. В реальности, именно практики SAB Miller получили большее распространение – часть из была успешно пересена из России на турецкие заводы Efes, часть предполагается к масштабированию. В 2013 г. Efes объявила о закрытии двух своих заводов в России⁵². При этом к закрытию намечались «старые» заводы Efes (в Москве и в Ростове-на-Дону), заводы, приобретенные у SAB Miller не подверглись закрытию или сокращению.

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

В КНАУФ СНГ нам неоднократно указывали, что фирма гордится скоростью строительства и запуска в эксплуатацию отдельных производственных линий и целых заводов. Подобная скорость достигается сочетанием ряда «приемов». Во-первых, строительство и монтаж объекта идет параллельно созданию полного проекта, который «поспевает» как раз к моменту торжественного открытия объекта. Это означает, что реально работы ведутся по рабочему эскизу. Такое возможно, когда фирма-производитель оборудования предлагает максимально надежное решение⁵³ и осуществляет авторский надзор на объекте, а на месте ведется постоянное согласование технических решений. Именно так, например, была организована реализация проекта строительства новой линии по производству строительных смесей на заводе в Новомосковске. Немецкие

⁵¹ SAB Miller сохранил права на свои бренды, реализующиеся в России, и получает отчисления от объема продаж.

⁵² Компания Sun InBev, выпускающая в России марки «Клинское», «Сибирская корона», Stella Artois и другие, за последние годы закрыла три завода (в Санкт-Петербурге в 2010 году, в Курске в 2012 году и в Новочебоксарске в 2013 году).

⁵³ И отвечает за достижение проектного уровня выпуска.

фирмы, отобранные общекорпоративной службой Knauf Engineering, поставляли оборудование и осуществляли авторский надзор на объекте, а силами персонала ОКСа (отдела капитального строительства) предприятия совместно с представителями фирмы «КНАУФ Инжиниринг» «осуществлялась ежедневная организация, координирование и контроль выполнения работ, а также оперативные согласования технических решений непосредственно на объекте» [Мальченко 2012]. Данная схема была воспроизведена с еще большим эффектом при строительстве завода в Иркутской области (п. Новонкутский).

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

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

В-третьих, для ускорения ввода объектов в эксплуатацию применяются временные бригады наладчиков и эксплуатантов, собранные с других предприятий группы и помогающих обучать работников новых заводов. При этом подобные временные бригады действуют на всей территории бывшего СССР. Так, сотрудники предприятия в г. Псебае (Краснодарский край) налаживали производство в Азербайджане, инженеры и рабочие из Украины помогали в запуске завода в Грузии, а комплексная бригада из Новомосковска помогала запускать завод в Узбекистане. При этом вовсе не отрицается роль «местных кадров». Так, в ходе интервью нам с похвалой отзывались о специалистах в Узбекистане, удачно спроектировавших и качественно смонтировавших завод в Бухаре, запущенный в 2011 году.

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

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

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

Для большинства российских и зарубежных компаний выход на уровень проектной мощности производственного объекта при достижении запланированных уровней качества продукции и удельных расходов сырья считается окончанием ввода в эксплуатацию. Не так происходит на российских заводах Knauf. Достижение проектного уровня производительности здесь воспринимается лишь как начало дальнейшего развития. Как образно выразился Ю.А.Михайлов, Генеральный директор ООО «КНАУФ

ГИПС КОЛПИНО»: «Что производители оборудования могут знать об эксплуатации?!» Он имел все основания так сказать. В 2006-2011 гг. в ООО «КНАУФ ГИПС КОЛПИНО» была увеличена скорость линии по производству КНАУФ-листов с 60 м/мин до 85 м/мин, годовая мощность производства составила более 43 млн. кв. м. при проектной мощности 30 млн., был расширен ассортимент по длинам и назначению КНАУФ-листов (стали производиться влагостойкие и огнестойкие листы), вес одного квадратного метра листа был снижен с 9,6 до 8,4 кг без ухудшения качественных параметров [Степикин 2011]⁵⁴.

Опыт ПСМА Рус также оказался весьма интересным. Это объясняется тем, что в России западные корпорации строят зачастую очень крупные и эффективные, но все-таки не уникальные объекты. Исключением среди обследованных нами компаний и стало строительство под г. Калуга завода французской корпорации Пежо-Ситроен (в кооперации с японской корпорацией Мицубиси). Как рассказал нам в интервью директор завода: «Последний завод в нашей корпорации был спроектирован десятилетие назад. При запуске нового производства в России мы приняли подход «завод мечты», где постарались реализовать все недавно найденные в корпорации эффективные решения. При проектировании завода мы применили несколько принципов. Во-первых, производство должно быть компактным, что призвано было снизить операционные издержки. Во-вторых, мы должны были увеличить страховые запасы материалов и комплектующих, и, следовательно, увеличить складские и иные логистические мощности – это было необходимо для увеличения устойчивости операций в условиях поставок деталей с других континентов. В-третьих, мы решили привлечь на рабочие места в сборке женщин. Соответственно, мы полностью перепроектировали все рабочие места, которые были связаны с поднятием тяжестей. Наконец, мы нашли текущий оптимальный уровень автоматизации производственных процессов. Если стоимость рабочей силы в России будет расти, мы можем легко увеличить степень автоматизации.

В реальности, ни один завод не может быть спроектирован «до поледнего винтика». Изменения в первоначальной производственной схеме, отдельных производственных

⁵⁴ Стоит отметить, что существенное превышение проектных параметров являлось предметом гордости главных инженеров, а вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения – существенным источником дохода технических сотрудников передовых советских заводов.

линиях, машинах и рабочих местах совершенно необходимы, иногда такие изменения тянутся длительное время после запуска завода. На нашем заводе в России 70-80% изменений рабочих мест было выполнено при строительстве и запуске производственных линий, но 20-30% рабочих мест было изменено уже после запуска, с учетом накопленного опыта эксплуатации».

8.4. Проблемы в организации инновационной деятельности

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

Сложность обобщения опыта организации инновационной деятельности состоит в том, что структуры управления крупных зарубежных компаний серьезно различаются. В самом общем виде их можно условно подразделить на дивизиональные и матричные. В дивизиональных системах управления сфера принятия решений четко структурирована по группам продуктов либо по регионам (например, в Knauf). Иногда встречается комбинированная продуктово-географическая структура. Тем не менее, и в таких схемах все довольно ясно – сосуществуют общекорпоративные проекты, разрабатываемые центральными технологическими службами, и затем «спускаемые» заводам, и инициативные проекты от самих заводов. Инициативные проекты достаточно условно разделяются на средние и «мелкие». «Средние» инновационные проекты с необходимым экономическим обоснованием передаются на рассмотрение руководства сектора или более мелкой структуры управления (global business unit), ответственной за группу однотипных производств, и, при положительном решении, завод получает необходимое финансирование. Так же происходит и в отношении «малых проектов» -- в global business unit формируется общий фонд «малых проектов», который затем делится по отдельным заводским площадкам в разных странах. В корпорациях с региональным делением все еще

проще – и «средние», и «мелкие» проекты находятся в ведении регионального менеджера, который и проводит распределение средств⁵⁵. Иногда, чтобы снять с вышестоящего руководства заботу о распределении средств для «мелких проектов», подобные фонды формируются на самих предприятиях, причем по самым простым принципам (X рублей в «фонд главного инженера» за Y тонн отгруженной продукции)⁵⁶.

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

В корпорациях с матричной структурой (примерно равные веса руководителей региональных подразделений и менеджеров, отвечающих за «глобальные бренды»⁵⁷) четких алгоритмов реакции на «местные инициативы» нет. Проблема заключается в том, что вся система бизнеса корпорации построена вокруг «глобальных брендов», при этом отдельная страна оказывается просто местом, где производятся и реализуются как

⁵⁵ Если вновь обратиться к историческим аналогам, то мы наблюдали типичную советскую систему промышленных министерств и производственных главков образца середины 1950-х гг., уровень хозяйственной самостоятельности «зарубежных» предприятий не достигал даже уровня, заданного реформой Либермана-Косыгина (1965 г.), предоставившей предприятиям существенные права по формированию «фондов развития производства».

⁵⁶ При этом средства данного бюджета невозможно переносить на следующий год.

⁵⁷ Недавняя паника, охватившая зарубежных производителей в России в связи с перспективами легализации «параллельного импорта» (ввоза продукции с других заводов корпорации из иных стран через неавторизованных дилеров) была связана не с нарушением общих интересов корпорации (в данной системе увеличивалась если не общая масса получаемой корпорацией прибыли, то по крайней мере, общий объем реализации продукции корпорации), а с нарушением сложившегося баланса сил между региональными менеджерами и «менеджерами глобальных брендов». Высшее руководство зарубежных корпораций оказалось не готовым к подобному изменению баланса силы в пользу «менеджеров глобальных брендов» внутри общекорпоративной иерархии и прибегло к риторике «защиты национальных интересов России» от ввоза собственной продукции.

глобальные, так и локальные бренды (доставшиеся корпорации при покупке местных фирм или специально разработанные для охвата отдельных сегментов локальных рынков). Ситуация осложняется наличием *груза старых брендов*, в избытке накопившихся у глобальных корпораций. Многие до сих пор активные глобальные бренды пришли из 1950-х, а то и из 1930-х гг., на «родных» рынках они иногда рассматриваются потребителями как аналог папирос «Казбек» или духов «Красная Москва». Бросать же старые бренды и жалко, и грустно (ведь на них была построена карьера нынешних высших менеджеров корпорации), и «как-то не по-хозяйски». Если не удастся их выгодно продать или сдать в аренду в компании «второго эшелона»⁵⁸, возникает непреодолимый соблазн переноса старых брендов на новые для них рынки, на которых они должны получить «естественное омоложение». В результате внутри глобальных «матричных» корпораций идет бесконечная позиционная война между региональными руководителями, ответственными за продажи в отдельных странах, и сплоченной иерархией глобальных бренд-менеджеров. Первые хотят для поделомственных территорий свежих, желательно адаптированных брендов, рассчитанных на уникальные особенности восприятия потребителей данной страны или региона⁵⁹, и, соответственно, бóльших бюджетов на локальные инновационные разработки. Глобальные же директора брендов (*global brand directors*), отвечающие за продажи определенной категории товаров, стремятся *максимизировать производство* в каждой стране именно своих, часто «пожилых» брендов. Локализация производства «пожилых брендов» рассматривается глобальными бренд-менеджерами как последнее средство заставить корпорацию продолжать нести дополнительные затраты на рекламу и продвижение данного бренда, и, соответственно, расширить объемы располагаемых ими бюджетов. В результате, решение по реальному распределению усилий и инвестиций между глобальными и локальными брендами и, соответственно, между использованием глобальных рецептур и местным инновационным развитием, всегда оказывается временным компромиссом, слабо удовлетворяющим интересы сторон⁶⁰.

⁵⁸ Напомним про описанные нами выше взаимоотношения SAB Miller и Efes Rus по поводу использования в России брендов SAB Miller.

⁵⁹ Иногда даже название подобного бренда невозможно перенести в другую страну – попробуйте, например, что-то сделать вне России с брендом «Здрайверы».

⁶⁰ На описании подобных компромиссов сделал свою карьеру один из самых известных современных ученых в области международного менеджмента, Джулиан Биркиншоу из Лондонской школы бизнеса [Birkinshaw, Ridderstråle, 1999; Birkinshaw, Bouquet, Ambos, 2007].

Хотя в последние годы в таких глобальных технологических корпорациях, как GE или Siemens, повысилось внимание к технологиям, разрабатываемым в России или в Индии⁶¹, в глобальных компаниях потребительского сектора красивые должности типа Chief Technology Officer, Chief Design Officer⁶² все равно означают в основном изобретение новых упаковок к старым брендам. На это и направлены «средние» инновационные проекты. Однако, даже для запуска «среднего» инновационного проекта⁶³ необходимо объединение усилий руководителя российского подразделения корпорации, технического руководителя глобального бренда и, зачастую, менеджера по международным проектам глобального бренда, а то и высшего руководителя, ответственного за данный бренд. Это отнимает дополнительное время и силы.

Итак, мы смогли удовлетворительно решить еще одну задачу нашего исследования – получить представление о текущих мотивах инвестиций зарубежных корпораций в России, общей интенсивности инновационных процессов в российских производствах западных корпораций, способах организации инновационных работ, степени новизны применяемых решений, частоте и масштабах «обратных инноваций» (“reverse innovations”), то есть о переносах удачных решений с российских заводов в другие страны. Мотив “market-seeking” в деятельности зарубежных корпораций, особенно в сфере потребительских товаров, постепенно ослабевает в связи с общей насыщенностью рынков и стагнацией отдельных потребительских рынков. Ведущим мотивом выдвигается мотив “efficiency-seeking”. На повышение эффективности производства и направлены основные, в том числе инновационные, усилия российских

⁶¹ Так, российское исследовательское подразделение Siemens планировало в 2012 г. увеличить численность своих сотрудников в три раза.

⁶² Созданная в PepsiCo в июне 2012 г. принципиально новая должность, которую занял сравнительно молодой дизайнер с опытом работы для Philips и 3M (См. <http://www.fastcodesign.com/1670000/pepsico-installs-its-first-ever-chief-design-officer-can-he-deliver#1>)

⁶³ Абсолютные размеры инвестиций в «средний» проект определяются как процент от суммарных продаж всей корпорации, соответственно, на небольших корпорациях средним проектом может считаться проект в 500 тыс. долл., а на крупных – в 50-70 млн. долл.

производств. Кроме того, российские предприятия зарубежных корпораций вплотную подошли к генерированию «обратных инноваций» и в отдельных случаях это действительно происходит. Развитию данного процесса мешают недостатки в области организации инновационной деятельности, особенно выпадение из схем финансирования инновационных работ «средних» инновационных проектов. Это, в свою очередь, препятствует развитию мотива «knowledge-seeking».

9. Воздействие российских производств иностранных корпораций на институциональную среду

Нам оставалось решить последнюю поставленную нами исследовательскую задачу – определить способы, направления и степень воздействия западных корпораций на институциональную среду.

Прежде чем приступать к решению данной задачи, мы должны хотя бы вкратце охарактеризовать общую институциональную среду функционирования российских производств зарубежных корпораций. Она складывается на двух уровнях:

- институциональные рамки, задаваемые высшими органами государственной власти и управления,
- выстраивание отношений с различными «стейкхолдерами» внешнего окружения фирмы и повседневная практика функционирования.

9.1. Консультационный совет по иностранным инвестициям

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

Люди, пришедшие к власти в новой России, хорошо понимали существо психологического барьера, который встает перед иностранными инвесторами, приходящими не просто в другое (по языку), но в принципиально иное по менталитету,

«пост-советское» государство. Для того, чтобы облегчить иностранным инвесторам преодоление этого барьера, в 1994 г. был создан институт, названный Советом по иностранным инвестициям при председателе правительства РФ (FIAC)⁶⁴. В настоящее время основными направлениями деятельности совета являются:

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

По каждому из вышеперечисленных направлений действуют рабочие группы, состоящие из двух половинок – иностранной и российской. Иностранная часть группы представлена работающими в России компаниями, а российская - чиновниками из министерств, в компетенцию которых входит данная проблема. Координаторами работы рабочих групп с российской стороны было определено Министерство экономики, а со стороны иностранных инвесторов – компания «Ernst & Young». Решения в рабочих группах принимаются консенсусом и исполняются российской стороной.

Работа Совета оказала значительное влияние на совершенствование налоговой системы. До принятия Налогового кодекса даже сотрудники Министерства финансов не могли точно ответить на вопрос о том, сколько в стране существует налогов, поскольку некоторые налоги могли вводиться на местном уровне. Налоговый кодекс зафиксировал структуру налогов и ставки по ним. До перехода бухгалтерии на международные стандарты финансовой отчетности иностранные компании в России вынуждены были содержать две бухгалтерии: одна готовила данные для уплаты налогов в России, а другая - для отчета перед штаб-квартирами.

⁶⁴ Foreign Investment Advisory Council

Представители иностранных компаний в Консультативном совете с самого начала его существования предлагали иметь в России омбудсмена по инвестициям в реальные активы, который мог бы представлять интересы инвесторов, в том числе и иностранных. В 2010 г. такой пост создан и на него назначен известный в России предприниматель Б.Титов.

9.2. Международные договора и внутренние законы

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

В 1999 году в России был принят специальный закон по иностранным инвестициям⁶⁵. В него была включена «дедушкина оговорка», на которой настаивали иностранные инвесторы. Она гарантирует не ухудшение условий деятельности инвестора до окупаемости его инвестиционного проекта. Это обещание пока остается декларацией. В самом тексте закона записано, что «дедушкина оговорка» применяется только к инвестиционным проектам, которые признаны властями приоритетными. Однако правительство России, которое должно разработать правила отнесения инвестиционных проектов к приоритетным, до сих пор этого не сделала. По этой причине данная норма пока остается декларацией.

Следует признать, что в институциональная среда для иностранных инвестиций в целом и для функционирования зарубежных производств в России в частности, достаточно благоприятна. Различные рейтинги, в которые включены сотни стран, лишь затешивают тот факт, что реально российским подразделениям зарубежных корпораций приходится конкурировать за инвестиции с подразделениями той же корпорации (“sister-subidiaries”)

⁶⁵ Федеральный закон от 9 июля 1999 г. N 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями)

в «Старой Европе» (Европейский Союз до 2002 г.), в «Новой Европе» (Чехия, Словакия, Польша, Венгрия, Словения, Прибалтика) и в Китае. Относительно Китая, все опрошенные высшие руководители российских подразделений признавали, что с финансовой точки зрения (прежде всего с точки зрения репатриации прибылей) условия ведения бизнеса в России намного более благоприятны, чем в Китае. Что касается конкуренции со странами «Старой» и «Новой» Европы, то российские производственные подразделения проигрывают лишь в одном пункте – реальных сроках получения разрешений на строительство новых производственных объектов (в России они оказываются в два раза дольше, чем в Германии или в Польше).

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

9.3. Опыт зарубежной корпорации по развитию институциональной среды бизнеса российского подразделения – пример КНАУФ СНГ⁶⁶

Группа Кнауф – объединение дочерних и партнерских компаний, сложившихся вокруг фирмы Кнауф Gips KG. Обозначение KG (Kommanditgesellschaft) означает командитное товарищество (товарищество на вере), в котором существуют полные товарищи, отвечающие по обязанностям общества всем своим имуществом, и вкладчики — командитисты, отвечающие только своим вкладом. Фирма Кнауф была основана в 1932 г. двумя братьями – Альфонсом и Карлом Кнауфами, и остается семейной фирмой и по сей день. Долгие годы фирма специализировалась на производстве гипсокартонных изделий, но в 1980-е гг. с помощью поглощений начала диверсифицировать свою деятельность в сторону изоляционных материалов (стекловата и каменная вата), цемента, металлических строительных конструкций, а также товаров для домашнего ремонта (DIY). Тем не менее,

⁶⁶ Более подробно об опыте КНАУФ СНГ можно узнать в [Gurkov, Kossov, Filippov, 2013].

корневым ресурсом компании остаются принадлежащие ей месторождения гипса. Knauf ведет разработку гипсового камня в 53 карьерах и 12 рудниках в 23 различных странах, запасы которых составляют 1,3 миллиарда тонн, годовая добыча природного гипсового камня составляет 5 миллионов тонн. Таким образом, Knauf входит в число семи крупнейших мировых производителей гипса, наряду с Georgia Pacific, Lafarge, National Gypsum Company, Saint-Gobain, U.S. Gypsum and Yoshino Gypsum Co. Ltd. Реальными глобальными конкурентами в гипсовой отрасли, по мнению руководителей компании, в настоящее время являются группа компаний Saint-Gobain и компания Lafarge, которая продала часть своего бизнеса компании Etex [Проскурина 2012].

Интернационализация компании Knauf началась в 1970-х гг.⁶⁷ Компания широко использовала возможности захвата рынков через поглощения, первоначально в развитых странах (прежде всего в США и в Северной Европе), а затем и в странах Восточной Европы, Азии и Северной Африки⁶⁸. При этом значительное внимание уделяется областям изоляционных материалов⁶⁹, изделиям из пластика и упаковочным материалам, а в странах Восточной Европы и СНГ – и сухим строительным смесям на основе гипса. В

⁶⁷ Первым зарубежным объектом Knauf стал завод в Вейсенбахе (Австрия).

⁶⁸ Присутствие компании на рынках Восточной Азии, за исключением Индонезии, остается ограниченным, в Китае имеется всего три завода Knauf, фирма не имеет и не собирается иметь заводы в Индии.

⁶⁹ Первая покупка предприятия по производству стекловолокна была сделана в США в 1978 г., данные производства были в 2003 г. объединены в компанию Knauf Insulation GmbH. В настоящее время Knauf Insulation GmbH имеет 30 производственных площадок по всему миру. Глобальные продажи фирмы составили в 2011 г 1,2 млрд. Евро. В 2009-2010 гг компания KNAUF Insulation - первой в мире - внедрила инновационную ECOSE-технологии производства натуральных утеплителей без фенол-формальдегидных смол. В России Knauf Insulation располагает двумя заводами – построенным в 2007 г. заводом в г. Ступино (Московская область) и приобретенным в 2011 г. заводом в Тюмени (ОАО «Тисма», преобразован в 2011 г. в ООО «КНАУФ ИНСУЛЕЙШН ТЮМЕНЬ», на модернизацию завода было затрачено почти 1,5 млрд. руб.). Хотя Knauf Insulation имеет собственного управляющего директора по России и странам СНГ и отдельное представительство в Москве, общее развитие данного бизнеса тесно координируется с остальными действиями Knauf в СНГ. Так, например, доклад руководителя направления по развитию бизнеса KNAUF Insulation был включен в программу Форума «Дни КНАУФ», проходившего в Москве 3-4 апреля 2013 г.

2008 г. группе Knauf принадлежало 150 заводов в 40 странах. В 2012 г. общие продажи группы составили 6,5 млрд. евро, увеличившись с 2008 г. на 16%. Общее число производственных площадок достигло 220 единиц.

Knauf установил деловые связи с СССР самого начала процесса интернационализации группы -- в конце 1970-х годов в Москве было открыто представительство компании «КНАУФ Инжиниринг», занимавшееся поставками в СССР оборудования для гипсовых производств. Уже в 1992 г. было принято решение о начале экспансии в страны бывшего СССР, основная идея которого заключалась в поставке на рынок новой для рынка продукции высокого качества по умеренной цене. Расчет был прост – нужно было успеть опередить иные крупные европейские фирмы (французские Lafarge и St.Gobain, британскую BPB) на потенциально крупнейшем европейском рынке. Особенности основного продукта Knauf -- комплексных систем «сухого строительства» (гипсокартонных и гипсоволокнистых листов, металлических профилей и сухих строительных смесей на основе гипса) требовало соблюдения ряда условий для выбора места производства – максимальной близости источников сырья (гипсовый камень), значительной площади для собственно производства и складирования сырья и готовой продукции, устойчивой транспортной схемы для возможностей больших объемов поставок сырья и отгрузок готовой продукции, надежного электро- и газоснабжения. Важным является и устойчивое обеспечение производства гипсокартонных плит облицовочным картоном. Кроме того, «эффективное плечо» поставок гипсокартонных и гипсоволокнистых листов не должно превышать нескольких сот километров (продукция является объемной, но легкой, ее перевозка на большие расстояния приводит к сильному удорожанию)⁷⁰. Все это заставило группу Knauf обратить внимание прежде всего на существовавшие в СССР «профильные» производства. Путем создания совместных предприятий, а затем благодаря победам в приватизационных инвестиционных конкурсах группа Knauf смогла приобрести акции «Комбината теплоизоляционных и гипсовых изделий» (ТИГИ) в г. Красногорске (Московская область), «Кубанский гипс» в г. Псебай (Краснодарский край), завода «Победа» и Санкт-Петербургского Картонно-полиграфическом комбинате в Ленинградской области, заводов «Гипс» в г. Новомосковске (Тульская область) и «Авангард» в г. Дзержинске (Нижегородская

⁷⁰ Это не относится к гипсовым и цементным сухим смесям – как и для цемента, эффективность поставок данных продуктов сохраняется на расстоянии более тысячи километров.

область). Вслед за Россией началось проникновение в Украину (с 1994 г.), а с начала 2000-х годов – в Казахстан и Среднюю Азию.

На первых этапах КНАУФ столкнулся с рядом проблем на вновь приобретенных заводах. Так, напряженная история сложилась в 1997-1998 гг. вокруг предприятия в Краснодарском крае, где была предпринята попытка рейдерского захвата. Одному из соавторов данного доклада, как заместителю Министра экономики РФ, пришлось участвовать в формировании позиции Правительства РФ по этому поводу. В конечном счете, права Кнаuf были восстановлены. Художественное описание данной ситуации можно посмотреть в книге И. Свиаренко [Свиаренко, 1999].

Еще более «интересная» история случилась в г. Дзержинске Нижегородской области. Там в марте 1999 г. на переговорах с руководством Нижегородской области собственникам Кнаuf было сделано «заманчивое» предложение – в виду того, что местное отделение Федеральной налоговой службы посчитало 9 млн. немецких марок, направленных в 1995-1998 гг. группой Кнаuf на инвестиции в Дзержинский завод «Авангард», «как потраченные не по назначению» и насчитало претензий на 52 млн. руб. (4 млн. немецких марок по тогдашнему курсу), зам. губернатора предложил передать областной администрации акции предприятия на сумму штрафа [Авдеев 1999]. К чести российской судебной и административной системы, это совещание явилось апогеем длившегося более года конфликта. Уже 29 марта 1999 г. Федеральный арбитражный суд Московского округа, рассмотрев кассационную жалобу УФСНП по Нижегородской области, окончательно постановил, что доводы налоговой полиции не соответствуют закону. После этого 19 апреля 1999 г. администрация Нижегородской области и "Авангард-Кнаuf" подписали соглашение о социально-экономическом сотрудничестве, а 22 апреля 1999 г. в Москве состоялась презентация Нижегородской области немецким деловым кругам [Белаков, 1999].

Как только группа Кнаuf добивалась устойчивого контроля над производственным объектом, начинала разворачиваться комплексная программа модернизации предприятия. Так, только инвестиции в головное предприятия КНАУФ СНГ – ООО «КНАУФ ГИПС» в г. Красногорске Московской области составили в 1993-2012 гг. более 200 млн. евро⁷¹. При этом за 20 лет было фактически создано новое предприятие.

⁷¹ Мы не можем привести более точную цифру по соображениям конфиденциальности.

В 2000-2006 гг. началось развитие новых заводов, позволивших как увеличить общий объем производства, так и добиться большей степени «покрытия» территории сбыта. Здесь прежде всего, имеются в виду завод в г. Колпино (Ленинградская область) (самое быстрое строительство завода в истории Кнауф⁷²), позволивший освоить рыночный потенциал Санкт-Петербурга, и завод в г. Кунгуре (Пермский край), выведший продукцию Кнауф за Урал. В результате, в 2006 г. Кнауф добился бесспорного доминирования на российском рынке гипсокартонных и гипсоволокнистых листов и усилил экспансию в смежные отрасли:

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

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

⁷² По словам Ю.А.Михайлова «в феврале 2005 г. начали рыть котлован, уже в июле 2006 г. выпустили первую продукцию, а вскоре превзошли на 50% объем выпуска, заложенный в проекте немецкими проектировщиками».

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

По мере развития масштабов производственной и сбытовой деятельности, а также роста объема накопленных инвестиций, КНАУФ СНГ строил все более эшелонированную систему внешнекорпоративных отношений. Деятельность КНАУФ СНГ далеко вышла за рамки привычных понятий PR (public relations) и GR (government relations). *Речь идет не просто о системах «отношений», а о превращении КНАУФ СНГ в неотъемлемый элемент политического, экономического и социального «ландшафта» России и стран СНГ.* Это достигается рядом приемов. Во-первых, *фирма стремится иметь широчайший круг «стейкхолдеров».* В своей работе о социальных практиках КНАУФ СНГ Хольбрюгге и Пук [Holtbrugge, Puck, 2009] перечисляют часть российских «стейкхолдеров» Knauf:

- Правительство (точнее, тогдашний Премьер-министр⁷³) – как адресат рекомендаций в отношении режима поддержки иностранных инвестиций в производство⁷⁴;

⁷³ Ныне – Президент РФ.

⁷⁴ Генеральный управляющий КНАУФ СНГ д-р Герд Ленга был единственным иностранцем, приглашенным в апреле 2011 г. на совещание к В.В.Путину по вопросам развития строительной отрасли до 2020 г. [Астахова, 2011]. Результатом того совещания стало принятие «Стратегии развития промышленности строительных материалов и индустриального домостроения на период до 2020 года» (утверждена приказом Министерства регионального развития РФ от 30 мая 2011 г. № 262) [Правительство РФ, 2011]

- Государственная дума – в части улучшения законодательства в области борьбы с контрафактной продукцией.
- Профессиональные ассоциации (Совет Российских строителей, Ассоциация производителей строительных материалов и др.) – для согласования технической и сбытовой политики, решения проблем стандартизации и добровольно сертификации, предотвращения «торговых войн».
- Объединения немецких инвесторов – для согласования позиции и усиления влияния на государственные власти стран СНГ.
- Органы МВД России и стран СНГ– для выявления и пресечения фактов производства и реализации поддельной продукции под маркой Knauf.
- Местные власти и фирмы-соседи – для реализации кооперационных проектов и разделения издержек на развитие местной инфраструктуры в системах государственно-частного партнерства.
- Деловая пресса -- для освещения достижений и проектов, имеющих общепромышленное значение, причем предпочтение отдается наиболее солидным отраслевым изданиям («Строительные материалы», «Горный журнал») и федеральным информационным агентствам.
- Профсоюзы – для прогнозирования точек возможной социальной напряженности и предупреждения коллективных действий.
- Церковь⁷⁵.

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

⁷⁵ Каждый директор завода КНАУФ СНГ имеет специальный фонд для поддержки местной церкви. Помощь выделяется на самые видимые части церкви – купола, звонницу, иконостас.

предлагают фирму, которая устранил какие-то проблемы, то получается, что она сама и будет их создавать. Такая же история повторилась и в другом городе. В конце концов мы построили завод в Ступино. Там администрация ничего такого не предлагала» [Жегулев, 2010].

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

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

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

Итак, мы убедились, что крупные подразделения зарубежных корпораций действительно оказывают существенное институциональное воздействие, причем по самым разным направлениям. Особенно важно отметить прием «абстиненции» -- зарубежные корпорации по возможности пытаются избегать размещения заводов в регионах и местностях, в которых «местные власти предлагают дополнительные услуги по решению проблем». Именно таким образом в России постепенно формируются полноценные региональные кластеры концентрации производств зарубежных корпораций (г. Ступино и Нарофоминский район Московской области), г. Калуга и окрестности, г. Новомосковск Тульской области, г. Дзержинск Нижегородской области⁷⁶ и ряд других).

⁷⁶ В настоящее время в г. Дзержинске реализуется крупнейший инвестиционный проект одной из обследованных нами фирм (совместный проект Solvay с «СИБУРОм» стоимостью в несколько млрд. евро). Стоит напомнить историю, случившуюся с Кнауф в г. Дзержинск, чтобы понять

Заключение

Мы сформулировали четыре задачи нашего исследования – две более технические, «созерцательные», и две более содержательные, аналитические.

Во-первых, мы хотели лично посмотреть на российские производства западных корпораций, получить представление о потенциальной и реальной эффективности производства с учетом всех ее возможных составляющих -- общего дизайна производственных объектов и выбранных производственных схем, состояния основных и вспомогательных производственных мощностей, состава оборудования, режимов работы, применяемых практик, состава, уровня и степени соблюдения стандартов и т.д.

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

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

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

В результате проведенного исследования мы смогли воочию убедиться, что зарубежные корпорации стремятся, прежде всего, перенести в Россию общекорпоративные стандарты эффективности производственных процессов и качества готовой продукции, и в

кумулятивное и долговременное воздействие «подвижной эшелонированной обороны». Аналогично, для г. Новомосковска, где в 2009 г. был реализован один из самых успешных инвестиционных проектов КНАУФ СНГ, «первопроходцем» выступала P&G [Pepper, 2012].

абсолютном большинстве случаев эта задача была успешно выполнена. Более того, путем создания на большинстве обследованных нами фирм специфической системы управления персоналом, сочетающей в себе лучшие черты советской системы управления (уверенность в стабильности рабочего места, упор на доверительность и требовательность к работникам, постоянное повышение квалификации, поддержка рационализаторского и изобретательского движения, пропаганда достижений, высокая внутренняя информационная открытость, перенос лучших практик между заводами, в том числе и путем ротации персонала) при элиминировании её худших черт (штурмовщина, «выводиловка», самодурство, разгильдяйство, пьянство), на ряде **многозаводских** подразделений зарубежных корпораций были созданы условия, способствующие превышению общекорпоративных стандартов производительности и качества. Ряд российских подразделений зарубежных корпораций уверенно занимают первые места в общекорпоративном соревновании по производительности и качеству продукции.

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

Соответственно, качество институциональной среда принимающей страны (России) должно рассматриваться с точки зрения возможностей реализации вышеуказанных мотивов инвестиций со стороны зарубежных корпораций. Следует признать, **что мотив “market-seeking” (по крайней мере, в сфере производства потребительских товаров)**

весьма удовлетворительно поддерживается институциональной средой – стратегические действия зарубежных фирм, как в области приобретения российских активов, так и в области «выхода» из российских активов реализуются с наименьшими проблемами; условия вложения капитала и экспатриации полученной прибыли весьма благоприятны, особенно по сравнению с другими странами BRICS.

Реализация мотива “efficiency-seeking” уже сталкивается с большим объемом сложностей. В стратегическом плане достижению эффективности препятствуют длительные сроки и высокая стоимость получения разрешений на новое производственное строительство, в тактическом плане сохраняется давление многочисленных контролирующих органов, лишь отдельные компании относятся к данному давлению философически⁷⁷.

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

⁷⁷ Как отмечал один из наших респондентов: «Вы говорили, что иностранные компании не боятся российских инспекций. Мы их не боимся в том смысле, что работаем с нормативной базой, это тема наших внутренних систем аудита, когда мы изучаем законы и через внутреннюю самооценку пытаемся подготовиться к этим инспекциям. У нас за 15 лет было около 200 инспекций, только три инспекции были без замечаний и штрафов. Но если мы что-то не выполняем, мы это признаем, мы воспитываемся, что должны быть законопослушными. В этом плане влияние инспекций на производство позитивно».

Реализация мотива “knowledge-seeking” в инвестициях в промышленное производство в России в целом не поддерживается местной институциональной средой. Речь идет и о слабой защите интеллектуальной собственности (особенно «ноу-хау» -- непатентоспособных, но эффективных решений), и, особенно, о сложностях, создаваемых органами антимонопольного регулирования, на пути запуска в массовое производство в России уникальных видов продукции. В этом вопросе возможности давления зарубежных корпораций на местную институциональную среду пока весьма ограничены. В результате, действующие в России немногочисленные технологические центры крупнейших западных корпораций работают по заказам из штаб-квартиры или от подразделений из других стран, в отрыве от нужд российских производств.

Наше исследование охватило лишь отдельные типы производств зарубежных компаний в России и отдельные стороны их деятельности. Из-за ограниченности доступных нам ресурсов мы не смогли детально разобраться с механизмами разработки общекорпоративных планов развития и способах включения в данные планы инвестиционных проектов в России⁷⁸, а это представляет собой отдельную, «архиважную» задачу⁷⁹. Отдельного внимания заслуживает и опыт производств зарубежных корпораций в других сферах, помимо обрабатывающих производств. Мы надеемся, что наш Доклад послужит стимулом для вовлечения большего круга исследователей в проблематику интернационализации российской экономики, в том числе и путем развития производств зарубежных корпораций.

⁷⁸ Для этого требовался другой круг респондентов – не директора заводов, а высшие руководители региональных штаб-квартир и члены Executive Board материнкой компании, ответственные за разработку общекорпоративных планов развития.

⁷⁹ Понимание данных механизмов позволит российским властям проводить «точечное мягкое воздействие» на крупные зарубежные корпорации, создавать условия для увеличения доли инвестиций в России в общекорпоративном портфеле инвестиций.

Литература

- Без автора. 2009а. Взгляд за кулисы. *Вести КНАУФ* (1): 2.
- 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>
- Без автора. 2010. Прочное качество. *Вестник экономики* 09-10 (41-42). <http://www.вестник-экономики.рф/archive/articles/2324.html>
- Без автора. 2011. Структура группы КНАУФ СНГ. Центральное управление. *Вести КНАУФ* (2): 1-2.
- Без автора. 2012. Трансформация группы КНАУФ СНГ. *Вести КНАУФ* (2): 3.
- Без автора. 2013. Немецкий «Кнауф» модернизирует свой картонный комбинат в Ленобласти. *Официальный сайт Администрации Ленинградской области* (18 января). <http://lenobl.ru/news17804.html> and <http://lenobl.ru/news17804.html>
- Без автора. 2013. Эксперт 400 – рейтинг ведущих российских компаний. *Эксперт*, (40): 122-139.
- Авдеев С. 1999. Дело братьев Кнауф и их «Авангарда». *Биржа (Нижегородский ТПД)* (10). http://cheatscode.ru/finance/Delo_bratav_knauf_i.html
- Астахова А. 2011. Стандартное строительство по-немецки. *Независимая газета* (21 июня).
- Белаков Н. 1999. Проиграли, и процесс пошел, *Вестник Новгородский* (26 апреля). <http://nnovobzor.ru/article.php?id=7854>
- Бешанов В.В. Десять сталинских ударов. Минск: Харвест, 2004.
- 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 РвС. *Российский журнал менеджмента*, 8 (4): 81-112.
- 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.

- 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.
- Гурков И. 2013. Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин. *ЭКО*, (6): 112-131.
- 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>
- Краулис Я. 2013. "Группа КНАУФ" в России добилась в 2012 г. двузначных показателей роста продаж". *РИА Новости. Недвижимость*, (27 марта). http://riarealty.ru/analysis_interview/20130327/400012431.html#ixzz2OiqmNC00
- Лабутин А. 2012. Полная автоматизация. *Вести КНАУФ*, (4): 8-9.
- Мальченко М. 2012. Строительство продолжается. *Вести КНАУФ*, (4): 12-13.
- Медведовская Ю. 2010. На ПМЭФ можно узнать о развитии экономики «из первых уст» - интервью с Генеральным управляющим группы «Кнауф СНГ» д-р Гердом Ленга. *РИА Новости*. <http://ria.ru/interview/20100618/247714605.html#ixzz2TqDRf5YH>
- Правительство РФ. 2011. Стратегия развития промышленности строительных материалов и индустриального домостроения на период до 2020 года (утв. приказом Министерства регионального развития РФ от 30 мая 2011 г. № 262). <http://www.minregion.ru/upload/documents/2011/06/270611-262-prik.tif>
- Проскурина О. 2012. Нам не нужно нравиться банкирам, *Ведомости*, 58 (3072), 02 апреля.
- Степикин С. 2011. Первый юбилей. *Вести КНАУФ*, (4): 5.
- Свинаренко И. 1999. *Путешествие из Москвы в Россию*. М.: Вагриус.
- Aharoni, Y. 1966. *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research: Boston
- Anghel, G. 2012. *Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Berman, D. 2011. When Global Value Chains are Not Global: Case Studies from the Russian Fast-Food Industry. *Competition & Change*, 15 (4): 274.

- Birkinshaw, J., and Ridderstråle, J. 1999. Fighting The Corporate Immune System: a Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations. *International Business Review*, 8: 149–180.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., Ambos, T.C., 2007. Managing Executive Attention in the Global Company. *MIT Sloan Management Review*, 48 (4): 39–45.
- Dunning, J.H. 1981. *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin.
- Dunning, J.H. 1992. *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, UK and Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dunning, J.H. 2000. The Eclectic Paradigm as an Envelope For Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9: 163–190.
- Engelhard, J., and Nagele, J. 2003. Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia. *Journal of World Business*, 38 (3): 262-277.
- Fallon, G., and 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): 174-185.
- 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>
- Fey, C., and Bjorkman, I. 2001. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32 (1): 59-75.
- Forsgren, M. 2008. *Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fortune Magazine*. 2012. The 500 Largest Corporations in the World. *Fortune Magazine*, 166 (2): 107; F1.
- 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): 9-30.
- Govindarajan, V., and Trimble, C.. 2012. *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gurkov, I. 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): 66–96.

- Gurkov I. B., and 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): 260-290.
- 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*.
- Gurkov I. and Settles, A. 2013. A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (19): 3630–3643.
- Hiedenrecht. M. (Ed.). 2012. *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Holtbrugge, D., and 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): 369–394.
- 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).
- Institute of Industrial Engineers. 2013. Process Industry Definition. *IEE Process Industries Division*. <http://www.iienet2.org/Landing.aspx?id=887>
- Khoo, Hsien H., and Tan, Kay C. 2002. Critical Success Factors for Quality Management Implementation in Russia. *Industrial and Commercial Training*, 34 (6/7): 263-268.
- 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), 371-382.
- Kuznetsov B. V., Dolgopyatova T. G., Golikova V., Gonchar K. R., Yakovlev A. A., Yasin E. G. 2011. Russian manufacturing revisited: industrial enterprises at the start of the crisis. *Post - Soviet Affairs*. 27 (4): 1-37.
- Pepper, J. 2012. *Russian Tide*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble.
- Prazdnichnykh, A., and Liuhto, K. 2010. Can Russian companies innovate? - Views of some 250 Russian CEOs. *Working papers by Pan-European Institute*.
- Rugman, A.M., and J.P. Doh. 2008. *Multinationals and development*. New Haven, CT & London: Yale University Press.

- Welch, C., and Paavilainen-Mäntymäki, E. 2014. Putting Process (Back) In: Research on the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1): 2-23.
- Wilson, I., and Mukhina, M. 2012. Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(1): 53-68.
- Zavyalova, E., Kosheleva, S. and 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): 179–193.