

# **Российские производственные подразделения зарубежных корпораций – предварительные итоги развития и ближайшие перспективы<sup>1</sup>**

**Гурков И.Б., Коссов В.В., Аршавский А.Ю., Саидов З.Б.**

В статье прослежены процессы развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций. Особое внимание уделено периоду 2012-2015 гг. -- обозначены общая география и паттерны размещения новых заводов, построенных в России зарубежными корпорациями, отраслевая и национальная принадлежность предприятий. Детально проанализированы основные адаптационные стратегии российских предприятий в составе зарубежных корпораций, примененные в 2015 г., сделан прогноз развития предприятий на ближайшую перспективу.

*Ключевые слова:* промышленное производство, транснациональные корпорации, стратегии развития

## **Введение**

В нашей предыдущей статье в «Экономической науке современной России» (Гурков и др., 2013) мы попытались осветить инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций. В данной статье мы хотим проанализировать процессы развития российских производственных подразделений международных корпораций в целом. Разумеется, в рамках журнальной статьи невозможно представить все аспекты развития самых разнообразных производственных объектов. Тем не менее, мы обозначим основные этапы развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций и охарактеризуем каждый из этапов, обозначим паттерны размещения новых заводов, построенных в России зарубежными корпорациями в 2012-2015 гг. Основное внимание будет уделено качественным аспектам деятельности российских предприятий в

---

<sup>1</sup> Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2016 г.

составе зарубежных корпораций. Мы постараемся понять, чего удалось достичь российским «дочкам» зарубежных корпораций, что не удалось добиться, а что вообще осталось вне сферы их усилий. Наконец, мы постараемся выделить особенности развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций в настоящее время и попытаемся сформулировать прогноз эволюции российских предприятий в составе зарубежных корпораций.

Сразу оговоримся, что мы будем рассматривать именно предприятия, а не деятельность западных корпораций в России в целом (что включает, системы дистрибуции продукции, маркетинг и рекламу, системы управления финансовыми потоками, вопросы налогообложения, таможенную и «около таможенную» деятельность, взаимодействие с органами власти).

### **Эмпирическая база исследования**

Литература по вопросам развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций немногочисленна, а источники фрагментарны. В обобщающих эмпирических работах сравнительно хорошо освещены лишь практики управления персоналом (Shekshnia, 1994; Shekshnia, 1998; Fey and Bjorkman, 2001; Fey and Denison, 2003; Minbaeva et al., 2003; Engelhard and Nagele, 2003; Fey, et al., 2004; Fey et al., 2009; Zavyalova et al. 2011; Koveshnikov et al. 2012), по остальным типам управленческих практик российских предприятий в составе зарубежных корпораций (практики инновационной деятельности, практики управления качеством) существуют лишь единичные публикации (Khoo and Tan, 2002).

Описания деятельности отдельных российских предприятий в составе зарубежных корпораций немногочисленны. Опыт российского подразделения P&G описан в книге

(Pepper, 2012/Пеппер, 2013), становление питерской «Балтики» описано в (Юннелиус, 2000). Анализируя отечественные работы, наиболее ценным источником информации оказались диссертации, описывающие в разной степени детализации деятельность отдельных российских предприятий в составе западных корпораций (Адрианова, 2003; Завьялова, 2005; Краснова, 2011; Ли, 1999; Павлова, 2013; Петровски, 2006)<sup>2</sup>.

Информация о деятельности производственных подразделений западных корпораций, исходящая от самих корпораций, крайне фрагментарна. Корпоративные бюллетени (журналы) либо носят в основном рекламный характер, либо находятся в ограниченном доступе («только для сотрудников»)<sup>3</sup>. Иногда в прессе попадаются откровенные интервью нынешних и бывших руководителей российских подразделений западных корпораций (см., например, Ленга, 2015). Чрезвычайно любопытны видеоматериалы о российских предприятиях западных корпораций – часть из них – официальные презентационные материалы об отдельных российских предприятиях (см., например, FMVideo, 2013), часть – видеорепортажи об открытии новых заводов и производств, часть -- любительские видеосъемки.

Что же касается собственно статистических данных о деятельности российских предприятий в составе зарубежных корпораций, то «тайна сия велика есть». Отечественная статистика, в отличие от статистики стран Восточной Европы, выделяет компании «с долей иностранного капитала выше 10%». В результате выделить реальную численность российских предприятий в составе «настоящих» зарубежных корпораций можно лишь приблизительно.

---

<sup>2</sup> Есть еще несколько десятков учебных кейсов по отдельным западным компаниям в России, подготовленных как российскими, так и зарубежными преподавателями. При том, что они зачастую содержат крайне интересную информацию о компаниях, данные материалы не могут рассматриваться ни как источники, ни как литература, так как они служат именно для использования в учебном процессе и, по честным заверениям самих авторов, «не гарантируют полноту или аккуратности приведенных данных и информации» (см. Kazakov and Porotnikova, 2014).

<sup>3</sup> Исключением выступал журнал «Вести КНАУФ», выходивший в печатной и в электронной версии и содержащий уникальную по подробности информацию о деятельности всех российских заводов Knauf.

Столкнувшись с бедностью литературы и нехваткой источников, мы были вынуждены установить прямой контакт с объектом исследования -- российскими предприятиями в составе зарубежных корпораций. В 2012-2013 гг. мы посетили 17 российских заводов 15 международных корпораций (см. Гурков и др., 2014; Gurkov, 2014a). В дополнение к личным наблюдениям, во второй половине 2014 г. нами был проведен опрос руководителей российских предприятий в составе зарубежных корпораций. Нам удалось установить контакты с 270 предприятиями в составе зарубежных корпораций и получить ответы от 52 руководителей (см. Gurkov, 2014b; Гурков и Моргунов, 2015a; Gurkov, 2015). Наконец, в 2014-2015 гг. мы смогли провести серию интервью с высшим руководством российских подразделений ряда зарубежных корпораций (Air Liquide, Alstom, Bunge, Ehrmann, Lactalis, MAPEI, Nestle, PepsiCo, Solvay, Rockwool, Unilever), и даже проинтервьюировать Chief Executive Officer международной корпорации (Oriflame AG). Последствием данного интервью стала возможность более глубокого знакомства с деятельностью компании Oriflame, что позволило нам детально описать специфические проблемы и найденные решения при запуске нового предприятия Oriflame в России в 2015 году (см. Гурков и Моргунов, 2015б; Gurkov, 2016).

Наконец, отсутствие (либо недоступность) статистических данных о предприятиях зарубежных корпораций в России заставило нас создать в начале 2016 г. базу данных обо *всех* российских предприятиях зарубежных корпораций, введенных в строй в 2012-2015 гг.

### **Основные этапы развития российских предприятий зарубежных корпораций**

Имеет смысл выделить основные этапы развития промышленных предприятий в составе международных корпораций. Исходя из предпочтительных способов создания предприятий, допустимых сфер развития производств западных корпораций и условий их развития мы

можем выделить следующие этапы: 1987-1991 гг. (пролог); 1992-2003 гг., 2003– 2014 гг., 2014-- настоящее время.

Хотя создание совместных предприятий было разрешено в 1987 г., в условиях осложнения экономической ситуации в 1990 г. они были задавлены налогами (налог на импорт, налог на превышение рентабельности). Из 2000 СП, существовавших в 1991 г., почти 80% так и не приступили к работе и, в общем, ничего не построили. С 1992 г. начинается собственно история российских производств западных корпораций. Был неявно выдвинут лозунг: «Берите все, что можете удержать». В результате, в Россию устремились и фирмы в области потребительских товаров (например, P&G, Unilever, Nestle, PepsiCo, Coca-Cola, Mars, Henkel, Knauf), и «гранды» машиностроения и электроники (Pratt & Whitney, IBM, Philips, Siemens). Особой удачей было купить российский завод, знакомый западной корпорации по предыдущим, «советским» сделкам. Так, в 1994 году Henkel купил компанию «Эра» в г. Тосно Ленинградской области, где с конца 1970-х гг. производились клеи и стиральные порошки по технологии Henkel. Если подобной компании не находилось, все равно в первую очередь старались установить контроль либо над действующим предприятием в Москве или Санкт-Петербурге или неподалеку (так поступали Knauf, Unilever, Nestle, Danone), либо над предприятием, которое начали строить или модернизировать в конце 1980-х гг. – там был и относительно молодой, амбициозный персонал, а часто стояло и нераспакованное импортное оборудование. Так, P&G смог установить контроль над «Новомосковскбытхимом», а ВВН<sup>4</sup> – над питерской «Балтикой». Наконец, несмотря на предостережения мудрых советников, ряд крупных международных корпораций, например, Mars, а также сравнительно небольшие фирмы в семейной собственности (Stollwerk, Ehrmann) решились в 1990-х гг. на строительство своих заводов в России «с нуля».

---

<sup>4</sup> Baltic Beverage Holding – совместное предприятие шведской Pripps и финской Hartwall, созданное для проникновения в пивную промышленность бывшего СССР.

Не все из задуманного в 1990-е гг. удалось «довести до ума» -- местные власти часто воспринимали западных «инвесторов как легкую добычу» (см. Гурков и Коссов, 2014, с. 110-111), часть покупок оказалась связанной с неподъемными дальнейшими инвестициями или с просчетами в определении перспективности отдельных рынков. Тем не менее, активный процесс прямых производственных инвестиций (в то время еще не существовало развитой инфраструктуры для использования кредитных инструментов инвестиций, а прибыли для реинвестирования еще не накопилось) в виде покупки отдельных действующих российских предприятий, отдельных «зон» внутри действовавших промышленных предприятий, заброшенных промышленных площадок, а также в виде «строительства с нуля», продолжался весьма активно. Самое главное, именно в первые годы работы западных компаний сформировались особые принципы управления российским производственным персоналом (рабочими, специалистами, менеджерами).

Случилось так, что западные компании, выходявшие в 1990-е гг. на российский рынок и начинавшие в России собственное производство, относились к российским работникам как к «белым людям» (в прямом и переносном смысле). Как писал С.Шекшня, первые западные компании, проникшие за упавший «Железный занавес»,

«встретили технически компетентных людей, знающих иностранные языки (хотя это могли быть разные люди), они встретились с творческими и предприимчивыми людьми, страдавшими от ограничений системы централизованного планирования. Все россияне, которых они встречали, были готовы много работать, и имели тонны идей, которые можно было бы реализовать при поддержке иностранцев. Также, западные бизнесмены обнаружили, что эти умные советские люди плохо оплачиваются, и оплата их труда не зависит от оценки результативности» (Shekshnia, 1994, p. 299).

Хотя часть данных представлений оказалась мифом, подобные мифы тщательно поддерживались самыми различными способами. Более того, западные корпорации при развитии своих первых российских производств были уверены, что такие «родовые черты» советской системы, как штурмовщина, разгильдяйство, пьянство на рабочем месте, боязнь

отстаивать свое мнение перед начальством, могут быть сравнительно легко изжиты, если применить должные системы управления персоналом.

И, действительно, уже в конце 1990-х гг. (см. Fey and Vjorkman, 2001) на российских предприятиях западных корпораций сложилась специфическая система управления персоналом, опиравшаяся на такие элементы, как:

- Упор на постоянную часть оплаты труда и умеренные премии, «завязанные» на результаты деятельности подразделения либо всего предприятия.
- Внедрение систем оценки работников всех уровней по четким объективным критериям качества их работы.
- Разнообразие социальных благ (бесплатное либо субсидированное питание, медицинская страховка, корпоративный транспорт и т.д.), предоставляемых, как правило, всем работникам предприятия.
- Применение бессрочных трудовых контрактов.
- Постоянное развитие профессионализма работников всех уровней, что включало: длительные стажировки при вступлении в должность, регулярное повышение квалификации, бесчисленные семинары и тренинги по новым приемам работы, ротация кадров (участие наиболее квалифицированных инженеров и рабочих в «командах запуска» новых заводов в России и в СНГ, переход работников на новые производства, в том числе и за пределами России и СНГ).

Результатом применения данных приемов стала своеобразная организационная культура, которую мы наблюдали на большинстве посещенных нами заводов, и которую можно было охарактеризовать следующими словами: доверительность, требовательность ответственность, порядочность, доброжелательность (см. Гурков и др., 2014).

Данная система управления персоналом и связанная с ней организационная культура (весьма отличная от систем управления персоналом на «обычных» российских предприятиях

(см. Gurkov, 2014b)), продержалась до середины 2010-х гг. (см. Гурков и Моргунов, 2014а; Гурков и Моргунов, 2014б, Гурков и Моргунов, 2015а). Часть наиболее «мудрых» западных компаний смогла продуктивно использовать и отдельные советские традиции. Так, «штурмовщина» превратилась в уникальные методы ускорения строительства и ввода в эксплуатацию производственных объектов, техническая компетентность была использована для превышения проектных уровней производительности оборудования, а изобретательность была поддержана солидными премиями по результатам выдвижения рационализаторских идей (см. Gurkov and Kossov, 2014).

Более того, кризис 1998 г. продемонстрировал устойчивость данной системы к самым тяжелым условиям функционирования. Столкнувшись с резким падением российских продаж, западные компании либо вообще отказывались от сокращения персонала на вновь приобретенных либо недавно построенных заводах (см. Ленга, 2015), либо производили их в «позитивно шокирующей» манере. Так, P&G при сокращении работников со своего завода в Новомосковске выплачивал им выходное пособие по 25-35 месячных окладов (см. Пеппер, 2013), хотя зарплаты остающихся работников были урезаны на 30%. И после кризиса 1998 года многие западные корпорации показали фантастическую лояльность своим российским работникам<sup>5</sup>.

***В 2002-2004 гг. начался новый этап для развития новых российских производств западных корпораций.*** Прежде всего, государство стало устанавливать более жесткие рамки для проникновения иностранного капитала в «стратегические отрасли» (включая металлургию, производство энергетического оборудования, авиатехники и др.). Во-вторых, в нестратегических отраслях, прежде всего в пищевой промышленности и в производстве строительных материалов, стали развиваться конкурентоспособные российские

---

<sup>5</sup> Можно привести примеры перевода сотрудников российских региональных штаб-квартир P&G и Unilever из Санкт-Петербурга в Москву в начале 2000-х гг. или недавний пример переезда завода Oriflame из Красногорска в Ногинск (см. Гурков и Моргунов, 2015а).

производства, во многом имитируя технологии западных корпораций. При этом, будучи свободными от точного копирования продукции, навязанной материнской компанией, российские фирмы экспериментировали со вкусами продукции и нередко, действительно, создавали весьма удачные бренды, точно попадавшие в предпочтения местных потребителей. В-третьих, в середине 2000-х гг. как-то закончились недостроенные заводы и *удобные* брошенные площадки советских времен, а также отдельные предприятия, которые можно было сравнительно легко выкупить. Таким образом, для развития производства в России у западных корпораций оставались пять опций:

- Максимально наращивать производство на существующих предприятиях, открывая новые линии и цеха.
- Перекупать российские предприятия у других западных компаний.
- Покупать, часто с солидной премией, российские компании, прекрасно понимая, что покупать придется и «балласт» (неэффективные либо избыточные мощности).
- Строить «с нуля» собственные заводы.
- Входить в сложные «портфельные сделки» и создавать совместные предприятия с российскими компаниями.

Разные отрасли выбрали разные варианты сочетания данных пяти опций. В *пищевой отрасли* в 2002-2015 гг. можно было наблюдать все пять вариантов развития производств.

В *автомобильной промышленности* была лишь одна существенная портфельная сделка – покупка Daimler 11% акций КамАЗа. Что касается совместных предприятий, то крупнейшим совместным предприятием в российской автомобильной отрасли является СП альянса Renault-Nissan и «Ростеха» (74,51% акций АвтоВАЗа, с 2014 г. 50,1% акций АвтоВАЗа принадлежит Renault-Nissan). Существует также СП GM-АвтоВАЗ (выпускающее Chevrolet NIVA) и несколько СП по сборке грузовых автомобилей и автобусов (Daimler с ГАЗом и др). Renault создало в 1998 г. СП «Автофрамос» с

Правительством Москвы и к 2012 г. выкупило все 100% акций СП (ныне ЗАО «Рено Россия»). Основным же способом вид развития российских предприятий международных автомобильных компаний явилось создание новых заводов<sup>6</sup>.

В *иных областях машиностроения* западным компаниям чаще приходилось прибегать к форме совместного предприятия. Так, через совместные предприятия были реализованы проект Bombardier Transportation по выпуску локомотивов, ряд российских производственных проектов Siemens, Alstom и Boeing.

Наконец, *в области производства строительных материалов*, независимо от способа «обзаведения» российскими производственными мощностями (покупка промышленной площадки либо готового предприятий под существенную техническую реконструкцию или «строительство с нуля»), западные компании предпочитают добиваться полного акционерного контроля над российским предприятием.

Важнейшей частью реализации проектов развития российских подразделений в 2010-х гг. стало строительство новых заводов и расширение существующих мощностей ранее приобретенных и построенных заводов. Мы вполне можем рассматривать производственные мощности западных корпораций, введенные в строй в 2012-2015 гг., как единый массив. Дело в том, что даже на действующих заводах бюджет капитальных вложений следующего года утверждается в первой половине (на самом деле, в марте-апреле) предшествующего года. Таким образом, новые цеха и производственные линии, введенные на существующих заводах западных корпораций в 2014-2015 гг., на деле являются результатом решений 2012-2013 гг. Что касается новых заводов, то инвестиционный цикл оказывается намного более

---

<sup>6</sup> Так, в 2002 г. был запущен завод Ford Motors Corp. под Санкт-Петербургом, в 2007 г. было открыт завод Volkswagen под Калугой, в 2007 г. – завод Toyota под Санкт-Петербургом, в 2008 г. – завод GM под Санкт-Петербургом, в 2009 г. – завод Nissan под Санкт-Петербургом; в 2009 г. – завод Volvo (грузовики) в Калуге, в 2010 г. – завод Scania под Санкт-Петербургом; в 2010 г. – совместный завод Peugeot-Citroen и Mitsubishi под Калугой, в 2010 г. – завод Hyundai под Санкт-Петербургом, В 2012-2015 г. к этому прибавились сборочный завод MAN, моторные заводы Ford и Volkswagen, а также различные предприятия по производству автомобильных деталей и компонентов (Bosch, NemaK, Continental, Fuyou Glass, Fijikura, Schaeffler и др.).

длинным (до 4-лет лет и более), таким образом, новые заводы 2014-2015 гг. оказываются реализацией решений 2010-2011 гг.

Всего в 2012-2015 гг. западные корпорации ввели в строй в России 257 новых объектов – 191 новых заводов и 66 новых очередей, цехов, линий на ранее существовавших заводах. Вновь повторим, что данные о строительстве новых заводов являются практически полными, *в то время как данные о вводе новых мощностей крайне неполны*. Соответственно, мы будем оперировать в основном с данными о новых заводах.

Отраслевая принадлежность как вновь построенных, так и расширенных заводов представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Отраслевая принадлежность новых производств западных корпораций, введенных в строй в 2012-2015 гг.

Отрасль	Новые заводы	Расширение производства существующих заводов на	Всего
Транспортное машиностроение	28	14	42
Производство продуктов питания, в том числе детского питания	16	17	33
Промышленное машиностроение	28	2	30
Химическое производство и фармацевтика	26	4	30
Производство стройматериалов	18	6	24
Электроника и электротехника	16	4	20
Производство бумаги и картона	9	8	17
Деревообработка	10	2	12
Металлоизделия	7	4	11
Производство резиновых изделий	6	1	7
Нефтепереработка	4	1	5
Металлургия	5	0	5
Прочее	18	3	23
Всего	191	66	257

Легко увидеть, что основное внимание иностранные инвесторы в 2012-2015 гг. обращали на «тяжелую промышленность». Что касается национальной принадлежности корпораций, открывших в России новые заводы либо расширившие существовавшие, то в целом в этом процессе приняли участие корпорации из 33 стран. Список стран, корпорации которых были наиболее активны в развитии своих российских мощностей, представлен в Таблице 2.

Таблица 2. Страны происхождения западных корпораций, введившие в строй новые производственные мощности в строй в 2012-2015 гг.

Страна	Новые заводы	Расширение производства на существующих заводах	Всего
Германия	49	10	59
США	25	12	37
Франция	16	7	23
Япония	12	4	16
Швейцария	8	4	12
Финляндия	10	1	11
Швеция	8	3	11
Турция	8	1	9
Австрия	5	2	7
Китай	7	0	7
Дания	5	2	7
Прочие	38	20	58
Всего	191	66	257

Ряд корпораций ввели в 2012-2015 гг. более, чем один завод. Наиболее активными были корпорации Siemens (4 новые и один расширенный завод), Bosch (4 новых завода), Continental (3 новых завода), Hitachi (3 новых завода), Saint-Gobain (3 новых завода), Mars (2 новых и 2 расширенных завода), Danone (один новый и 3 реконструированных завода), Nestle (один новый и 3 реконструированных завода). В целом, 32 корпорации реализовали в 2012-2014 гг. более одного крупного проекта по развитию производственных мощностей.

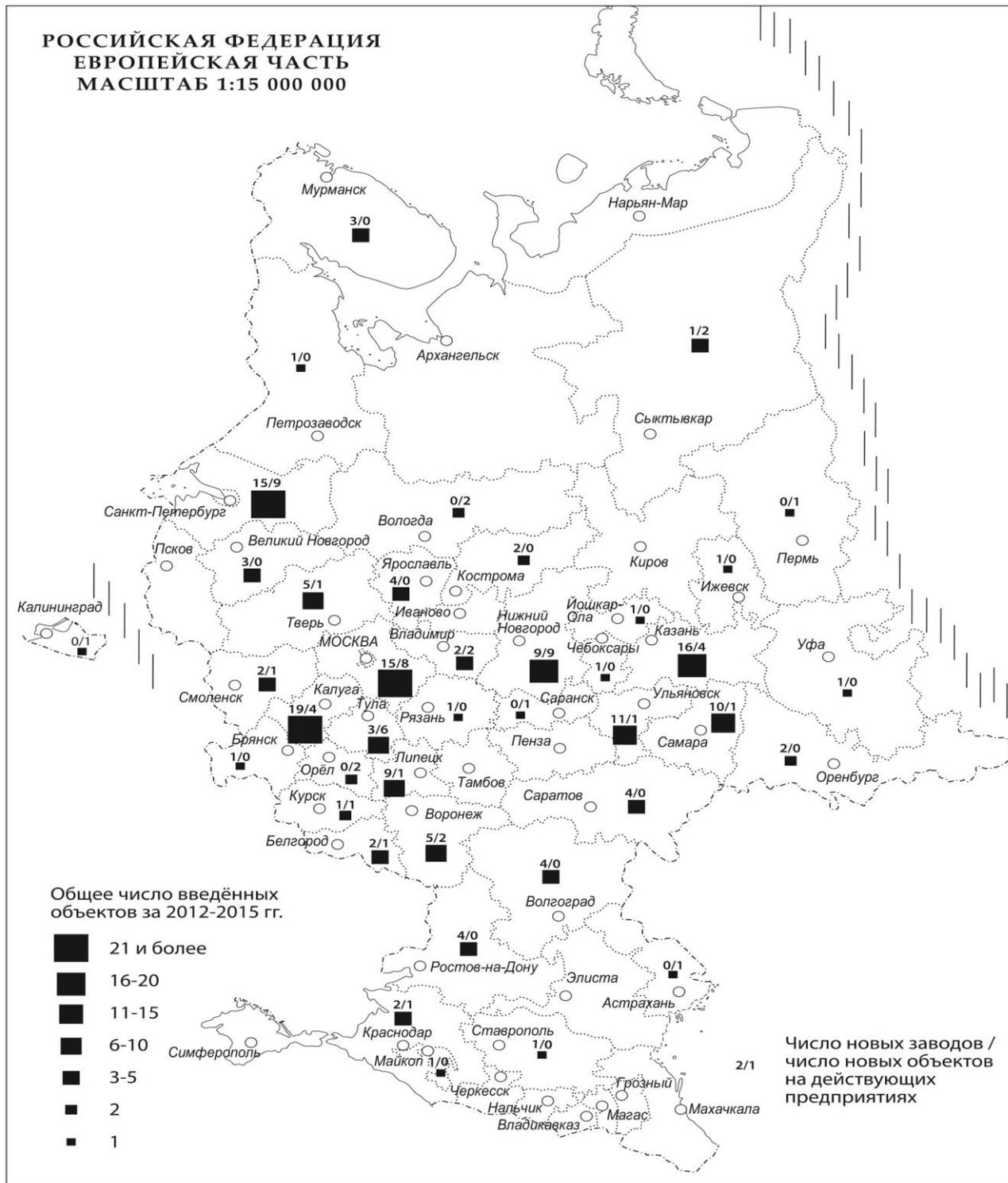
Что касается размера объектов, то средний объем инвестиций нового объекта составил в 2014 г. 4,5 млрд. руб. для нового завода и 3,1 млрд. руб. для расширения

производства на существующем объекте. Абсолютным рекордсменом по инвестициям стал введенный в строй в 2014 г. в Нижегородской области производственный комплекс РУСВИНИЛа – совместного предприятия СИБУРа и бельгийской корпорации Solvay по производству поливинилхлорида (ПВХ) по лучшим доступным технологиям (ВАТ). Объем вложенных средств в данный проект составил 73 млрд. руб. Инвестиции свыше 10 млрд. руб. были произведены при строительстве новых моторных заводов Volkswagen и Ford, при строительстве новых мощностей Ford Sollers и Nissan, при строительстве фармацевтического завода AstraZeneca и производства косметики Oriflame, а также при строительстве обогатительного комплекса полиметаллов китайской Zi Jin Mining Group и в нескольких иных производственных объектах.

География размещения новых производственных объектов западных корпораций представлена на Рисунках 1 и 2.

Почти половина новых заводов и половина зафиксированных нами вводов новых мощностей на существующих предприятиях приходится на шесть регионов – Москва и Московская область (23 объекта), г. Санкт-Петербург и Ленинградская область (23 объекта), г. Калуга и Калужская область (23 объекта), Татарстан (18 объектов), г. Нижний Новгород и Нижегородская область (17 объектов), г. Ульяновск и Ульяновская область (11 объектов). Кроме того, значительное число предприятий западных корпораций было построено в 2012-2015 гг. в Самарской области (10), Липецкой области (9), Свердловской области (7) и в Тюменской области (7).

Рисунок 1. Новые производства западных корпораций (Европейская часть России)





Свердловская области – места сосредоточия диверсифицированных промышленных комплексов и, соответственно, квалифицированной рабочей силы. В Тюменской области разместились предприятия, связанные с нефтедобычей или нефтепереработкой (производство буровых установок, производство нефтепогруженного кабеля, производство перфораторов и кумулятивных зарядов для нефте- и газопромислов, производство меламиновых пленок). Успехи же Калужской области, Татарстана и Ульяновской области (а также Липецкой области) следует отнести, прежде всего, за счет наличия промышленных парков и, в отдельных случаях (Татарстан), особых экономических зон. Не стоит преувеличивать значение особых экономических зон (ОЭЗ) для привлечения иностранных инвесторов. Так, в Ульяновске основные иностранные инвесторы развернули производство в индустриальном парке «Завольжье», а не в особой экономической зоне. В Калуге крупные проекты также стали реализовываться *до* создания ОЭЗ, в рамках группы индустриальных парков. На самом деле, хотя налоговые и прочие льготы ОЭЗ весьма важны, *то, что определяет местоположение новых объектов западных корпораций в России, можно охарактеризовать двумя словами: «Земля и воля»*. Насчет земли все ясно. Что касается «воли», то об этом также весьма откровенно выразился Г.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 предлагают фирму, которая устраним 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).

При этом не стоит, как это делается во многих зарубежных и некоторых отечественных научных работах, преувеличивать выгоды «соседства» (co-location). Разумеется, расположение поставщика/потребителя «через забор» имеет свои преимущества,

но, например, производитель алюминиевых деталей для автомобильных двигателей Nemaк выбрал транспортное плечо в 1006 км (расстояние от Ульяновска до Калуги) по отношению к своему крупнейшему потребителю. Что касается соседства (крупных) однотипных предприятий, то в российских условиях (с точки зрения работодателя) это приводит лишь к дополнительным издержкам -- к дополнительной нагрузке на корпоративный транспорт, сложностям с набором и, особенно, удержанием рабочей силы, другим проблемам. С другой стороны, обнаружив удобную площадку и наличие квалифицированной рабочей силы, ряд компаний стремятся по максимуму использовать открывающиеся преимущества. Так, Siemens открыл в г. Энгельс (Саратовская область) производственный комплекс из четырех разных заводов, производящих радиаторы отопления, оборудование для двигателей автомобилей, промышленные и бытовые котлы, а также профессиональный электроинструмент. Hitachi сразу открыл в Твери два завода по выпуску дорожно-строительной техники и т.д.

### **Итоги развития российских производств западных корпораций к середине 2014 года**

Мы можем рассмотреть итоги развития российских производств западных корпораций к середине 2014 г. (моменту второй волны западных санкций и серьезных российских контр-санкций) в трех аспектах:

- 1) влияние в отдельных отраслях,
- 2) уровень производства,
- 3) «сфера ведения» российских предприятий зарубежных корпораций.

Если говорить *про влияние в отдельных отраслях*, то около тысячи российских предприятий обеспечивали доминирование западных корпораций в ряде сегментов в пищевой промышленности (производство сигарет, пива, соков), в автосборке, в ряде

сегментов производства строительных материалов, а также в бытовой химии. Активно увеличивалось влияние западных компаний в промышленных услугах (например, в поставках технических газов) и в отдельных областях машиностроения (транспортное и энергетическое машиностроение). Наличие российских производств позволяло материнским компаниям повышать глубину охвата российских рынков и либо полностью исключить импортные поставки (прежде всего, в отрасли стройматериалов), либо ограничить номенклатуру импорта ключевыми видами сырья и самыми высокомаржинальными позициями готовой продукции.

Мы смогли получить представление об *уровне производства* российских предприятий в составе зарубежных корпораций, достигнутом к концу «досанкционного периода», анализируя результаты опроса руководителей предприятий, проведенного нами в середине 2014 года (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Оценка менеджерами положения своего предприятия относительно среднего уровня материнской компании

Параметр	Оценка			
	Хуже	На среднем уровне	Несколько лучше	Одно из лучших предприятий корпорации
Надежность поставок	9	57	18	15
Удобство транспортной схемы	9	50	26	15
Техническая оснащенность производства	9	44	33	13
Размер производственных и складских мощностей	11	53	24	11
Устойчивость («центровка») производственных процессов	4	62	23	11
Производственная культура и технологическая дисциплина	0	56	24	20
Удельные издержки	6	65	20	9
Резервы производственных мощностей для увеличения выпуска	6	52	29	13

Источник: Gurkov, 2014b, p. 12.

При всей условности подобных оценок, сдвинутых в «правую сторону», обращает на себя внимание крайне позитивный настрой руководителей российских предприятий в составе зарубежных корпораций, особенно в отношении такого «мягкого» фактора производства, как «производственная культура и технологическая дисциплина» (здесь негативные оценки вообще отсутствуют). Это свидетельствует о полном отсутствии «комплекса неполноценности» у руководства российских предприятий относительно своих зарубежных коллег по материнской компании. *По нашему мнению, самоуверенность руководителей российских предприятий относительно уровня «производственной культуры и технологической дисциплины», а также относительно устойчивости («центровки») производственных процессов (а данный параметр имеет точную количественную оценку в виде различных технических показателей) – главное достижение российских предприятий в составе зарубежных корпораций, достигнутое к середине 2010-х гг.* Подобное достижение стало возможным как благодаря системам управления персоналом, нацеленным на поддержание «устойчивости» производственных процессов, так и благодаря продолжающейся интенсивной поддержке российских предприятий со стороны штаб-квартир.

*Более половины* опрошенных нами в середине 2014 года руководителей предприятий<sup>7</sup> признали «существенной» поддержку материнских компаний в «проектировании новых производственных мощностей», «запуске новых производственных мощностей», «освоении новых технологий», «разработке и выпуске на рынок новых продуктов» (большинство остальных руководителей предприятий также признали наличие поддержки материнской компании в данных областях, но оценили ее как «умеренную») (см. Gurkov, 2015). *Высокий уровень поддержки материнской компании во многих случаях является серьезным конкурентным преимуществом российских предприятий западных корпораций* (см. Gurkov and Filippov, 2013).

---

<sup>7</sup> Все предприятия к моменту опроса находились в составе материнской компании более 4-х лет.

Одновременно, *высокий уровень поддержки материнской компании в «запуске новых производственных мощностей», «освоении новых технологий», «разработке и выпуске на рынок новых продуктов» свидетельствует об узости «сферы ведения» (subsidiary mandate) российских предприятий западных компаний. На большинстве предприятий западных корпораций в России* (за редкими исключениями в виде крупных предприятий, принадлежащих PepsiCo, Knauf, Unilever, Renault-Nissan, Henkel, Lactalis и нескольким другим мудрым корпорациям), *не существует инфраструктуры для полного цикла инновационных работ* -- выдвижение идеи новой товарной категории (продукта) или усовершенствованного процесса производства; разработка продукта (проектирование процесса); переговоры и контрактование поставщиков нового сырья, технологий, оборудования и комплектующих; тестирование нового продукта (моделирование и отработка процесса); участие в пуско-наладочных работах новых производственных линий (тестирование процесса производства нового продукта) и т.д.). Часть данных работ выполняется общекорпоративными службами, часть – независимыми подрядчиками. Ремонт оборудования тоже часто полностью передается подрядчикам<sup>8</sup>.

В результате значительное число российских предприятий западных корпораций представляет собой просто производственные площадки, «оснащенные» лабораторией контроля входного сырья и лабораторией контроля качества готовой продукции, да еще инспектором по кадрам и группой учета производственных затрат. Даже сбытовые подразделения, особенно на подмосковных предприятиях, часто физически отделены от производства, так как они находятся в Москве; само предприятие занимается не продажами, а отгрузкой готовой продукции. Хорошо еще, если на предприятии есть человек, напрямую общающийся с производителями оборудования по поводу запчастей и т.п.

---

<sup>8</sup> В данном отношении, как ни странно, больше всего повезло *небольшим* предприятиям, являющимся *единственным* российским предприятием в материнской компании – к таким предприятиям чаще всего применяется нерадивое (neglectful) отношение материнской компании – «запустили, а дальше выкручивайтесь сами, как можете». Именно на подобных заводах нам приходилось наблюдать «полный контур инновационного развития», представленный иногда одним-единственным сотрудником.

Мы не отрицаем эффективности деятельности центральных служб R&D западных корпораций, тем более что во многих случаях процесс работы центральных служб R&D с запросами российских предприятий налажен как часы (см. пример компании MAPEI в (Gurkov and Filippov, 2013)). Однако, мы также указывали (Гурков и Моргунов, 2012), что субконтрактинг во многих случаях является **тормозом** инновационного развития фирмы. Здесь стоит воспринимать «тормоз» в прямом смысле слова – если своевременное и аккуратное торможение необходимо при любой езде и уменьшает шансы аварийных ситуаций (провальных инвестиций в сомнительные инновационные проекты), в то же время при резком торможении машина может пойти «юзом». Также и в отношении российских предприятий западных корпораций – для многих из них «выход из-под зонтика» материнской компании означает полную технологическую катастрофу.

Следует указать на еще один момент в деятельности российских предприятий западных компаний – за немногими исключениями (Oriflame, Bosch, предприятие Rockwool в г. Выборге, СП Boeing-АВИСМА) они не задумывались как предприятия для глобального экспорта (“dual-option subsidiaries”). В лучшем случае речь шла об экспорте в страны СНГ. Дело опять-таки не в уровне качества производимой в России продукции, а в «мандате» российского подразделения.

***Таким образом, основными достижениями развития российских предприятий зарубежных корпораций к середине 2014 гг. можно считать:***

- 1) уровень эффективности производства, не уступающий, а, во многих случаях, и превышающий средний уровень материнской компании;***
- 2) способность вызывать интерес руководства материнских корпораций к продолжению инвестиций в российские активы (покупка и строительство новых заводов и развитие существующих мощностей);***

3) *высокую абсорбционную способность (absorption capacity), позволяющую воспринимать знания и преобразовывать финансовые и технологические ресурсы в эффективные производственные процессы и технологические комплексы.*

*При этом к основной проблеме развития российских предприятий зарубежных корпораций к середине 2014 г. можно отнести ограниченность «мандата подразделения» (subsidiary mandate) большинства российских предприятий западных корпораций, что выражалось в*

- 1) ограниченности инновационной деятельности как непосредственно на предприятиях, так и, во многих случаях, в российских подразделениях в целом;*
- 2) недостаточном внимании к возможностям экспорта продукции за пределы СНГ.*

*За обоими моментами стояла неготовность штаб-квартир международных корпораций предоставить соответствующие полномочия и неспособность самого российского подразделения добиться роли источника передовых управленческих практик, уникальных новых продуктов и высокоэффективных производственных процессов, меняющих способы и приемы деятельности родительской компании в целом.*

### **Предприятия иностранных корпораций в России – общие принципы и особенности организации работы в условиях кризиса**

Если в целом оценивать то, что случилось с российскими производствами западных корпораций в России в 2015 г., то это можно сравнить со штормом в высоких широтах<sup>9</sup>. Во-первых, в 2015 г. «провалились» продажи в сегментах, которые «тихо стагнировали» в 2013-2014 гг.<sup>10</sup> и в которых доминирование предприятий западных корпораций было наиболее

---

<sup>9</sup> Когда главную опасность представляют не волны, а обледенение палуб и надстроек корабля.

<sup>10</sup> Продажи новых автомобилей уменьшились на 35%, также на 35% уменьшился объем продаж соков, на 15-30% упало производство стройматериалов.

заметным. Во-вторых, у всех российских предприятий западных корпораций, введенных в строй до конца 2014 года, в консолидированных балансах материнских корпораций образовался убыток от обесценения стоимости активов (“impairment loss”). Особенно не повезло тем компаниям, где во второй половине 2014 года были проведены крупные капиталовложения, которые 31 декабря 2014 г. нужно было перевести с кредита счета 08 "Капитальные вложения" в дебет счета 01 "Основные средства". Из-за резкого падения рубля в последние недели декабря 2014 г. эти вложения просто «испарились» из консолидированной отчетности материнской компании, составляемой в долларах, евро и в других «твердых валютах». Наряду с общим обесценением капитала российских дочерних и зависимых обществ в консолидированных балансах и обесценением финансовых результатов деятельности российских подразделений в консолидированных отчетах о прибылях и убытках за 2014 год, подобное «исчезновение инвестиций» добавило головной боли руководителям западных корпораций в их общении с акционерами в начале 2015 г<sup>11</sup>. Не всем международным корпорациям с существенным объемом производства и продаж в России удалось в начале 2015 г. достойно «отбиться» от акционеров. В ряде корпораций прошли смены руководителей российских подразделений. Но, в целом, высшее руководство российских подразделений отделалось «легким испугом». Число заводов, закрытых в России западными корпорациями в 2014-2015 гг. было также сравнительно невелико (не более 10).

---

<sup>11</sup> Так, на конференции с акционерами по результатам 1 квартала 2015 г. Генеральный директор PepsiCo Индра Нуйи как львица защищала российское подразделение корпорации от каверзных вопросов акционеров: «В России мы компенсировали падение результатов в твердой валюте через ценообразование и повышение производительности. В результате наши российские результаты весьма удовлетворительны...Мы имеем в России отличную команду, превосходные программы повышения производительности, очень разумное ценообразование и очень хорошее управление доходами. Я горда нашей российской командой» (PepsiCo, 2015, 6, 8). Слова были подкреплены делами – в 2015 году PepsiCo открыла в России 7 новых производственных линий на 4 существующих заводах. Шесть новых линий относились к сфере молочной продукции, одна крупная линия была связана с переносом на собственные мощности выпуска кваса.

При этом парадокс ситуации состоит в том, на один закрытый завод в 2015 г. пришлось 5 вновь открытых заводов – если в 2013 г. в России западными корпорациями было открыто 33 новых завода и 11 цехов на существующих заводах, то в 2015 г. – соответственно 63 новых завода и 33 новых цехов, линий и т.д.<sup>12</sup>.

Чтобы понять, что на самом деле случилось в 2015 г., стоит посмотреть на динамику развития ситуации в ретроспективе – в 2014-2015 гг. Первая волна западных санкций никак не сказалась на абсолютном большинстве российских предприятий в России. Гораздо хуже был начавшийся разрыв экономических связей с Украиной – часть мощностей российских предприятий была рассчитана на поставки продукции в Украину, часть сырья и комплектующих шла оттуда. Что касается введения российских «контрсанкций», то они повлияли (прежде всего, на предприятия в пищевой отрасли), за редкими исключениями *весьма позитивно*<sup>13</sup>. Еще в начале декабря 2014 года руководители многих западных корпораций смотрели на ситуацию со сдержанным оптимизмом и на вопрос, сколько у российских потребителей останется денег на покупку вашей продукции, отвечали: «Достаточно».

Момент истины наступил во второй половине декабря 2014 г., когда резко упал курс рубля, население принялось штурмовать магазины электроники и автосалоны, а российские подразделения западных корпорации осознали, что все планы на 2015 год придется пересматривать. Как рассказывал нам летом 2015 г. финансовый директор российского подразделения одной из крупнейших мировых корпораций в области потребительских товаров: «Мы собрались 24 декабря, посмотрели в последний раз на наш чудесный операционный план 2015 года и выбросили его в корзину. Дальше мы сели составлять новый

---

<sup>12</sup> Вновь подчеркнем, что число «выявленных» нами новых производственных линий существенно меньше их реального числа.

<sup>13</sup> Встреченный нами в *начале* декабря 2014 г. директор небольшого молочного завода, принадлежащего иностранным собственникам, на дежурный вопрос «как у Вас дела?» ответил: «Это—сказка!»

план, и закончили его за несколько часов до Нового года. Наши предположения сбылись на 70%».

Действия, призванные по возможности компенсировать последствия падения курса рубля, сводились к самым разным наборам мероприятий. Основными направлениями действий *в области производства* стали:

- 1) радикальный пересмотр ассортимента выпускаемых продуктов, разделение всего ассортимента на низкомаржинальные товары (генераторы продаж) и высокомаржинальные товары (генераторы прибыли) при элиминировании «средних» сегментов;
- 2) меры по экономии затрат;
- 3) «поддерживающие инвестиции», связанные как с существующими обязательствами компаний (например, по уровню локализации производства), так и с поиском открывающихся в новой ситуации возможностей улучшения рыночной позиции на отдельных сегментах рынка, меньше других затронутых спадом,
- 4) «оппортунистический подход» к соотношению собственного и контрактного производства.

*Радикальный пересмотр ассортимента* неожиданно для материнских компаний обернулся ростом полномочий региональных штаб-квартир, так как упали сила и влияние «глобальных бренд-менеджеров». При том, что общий ассортимент выпускаемой на российский рынок продукции сильно сократился, усилилось внимание к отдельным, самым сильным «глобальным» брендам, а также к локализованным брендам. При развитии локализованных брендов в особо выгодном положении оказались (немногочисленные) корпорации, у которых в России существуют «контуры полного инновационного цикла» -- они усилили разработку и вывод на рынок новых локальных брендов, рассчитанных именно на российского потребителя.

Попытка сокращать издержки также обернулась не в пользу глобальных штаб-квартир, а в пользу российских заводов. Оказалось, что экономить на самих заводах было особенно не на чем – экономия на качестве была невозможна из-за жестких требований стандартов ISO и других систем стандартизации производственных процессов, при высоком уровне автоматизации основных производственных процессов увольнять было особенно некого. А вот в системе поставок, особенно с учетом роста курса юаня по отношению к рублю с августа 2014 по январь 2016 года почти в два раза, пришлось отказаться от существовавшей практики глобальных закупок (“global sourcing”) и обратить большее внимание на закупки сырья, оборудования и комплектующих у российских поставщиков. Этому же способствовала и развернувшаяся «кампания по импортозамещению».

Наконец, в свете *«поддерживающих инвестиций»* мы по-новому можем посмотреть на промышленные объекты, введенные в строй в 2015 году. Из 86 объектов, введенных в строй в 2015 г., *более трети* были связаны с «поддерживающими инвестициями» -- повышением локализации производства автомобилей и сельхозтехники (16 объектов), развитием «точечных» сегментов увеличения спроса в пищевой промышленности (12 объектов), локализацией фармацевтического производства (3 объекта).

Кроме того, изменились подходы к соотношению собственного и контрактного производства. Здесь перестали действовать «принципы» («контрактное производство – временное вынужденное решение, связанное с нехваткой собственных мощностей, сложностями освоения новых для корпорации технологий, необходимых для выпуска «ультра-локальных» продуктов») и стал доминировать голый расчет. Если перенос производства на собственные мощности позволял «размазать» общезаводские расходы на больший объем продукции и добиться снижения удельных издержек всего ассортимента, выпускаемого на данном предприятии, то предпринимались существеннейшие усилия по переносу производства от подрядчиков на собственные мощности. Одновременно, для

«топовых» видов продукции, имеющих устойчивый спрос в самых разных регионах, многие фирмы шли на использование контракторов (про возможности организации должного контроля качества входного сырья, условий производства и готовой продукции).

Стоит добавить, что в 2015 году большинству российских предприятий в составе зарубежных корпораций еще очень сильно повезло. Во-первых, поплыла «база сравнения» российских заводов. Падение национальных валют испытали многие развивающиеся страны (валюты Турции, Аргентины, Бразилии, Южной Африки девальвировались в 2010-2015 гг. по отношению к доллару на 40-60%) (Avon, 2016, 223)<sup>14</sup>. В Венесуэле из-за гиперинфляции и установленного правительством контроля на валютные операции и движение капитала вообще произошел полный разрыв финансового-экономических связей местных подразделений западных компаний с материнскими компаниями<sup>15</sup>. Таким образом, если абсолютного падения производства (в штуках, тоннах, кв. метрах) в России не наблюдалось, результаты признавались «просто отличными».

Во-вторых, западные корпорации надеялись, что выполнив «плановые задания» по локализации производства, они смогут получить доступ к средствам господдержки для соответствующих отраслей. Часть данных ожиданий оправдалась (так, сельхозтехника с уровнем локализации свыше 50% вошла в программу «Росагролизинга»), часть программ отнесены на 2016 г. (поддержка экспортных перевозок автомобилей, «специнвестконтракты», гарантирующие приоритет в госзакупках).

---

<sup>14</sup> На корпоративном жаргоне (и в корпоративных отчетах) изменения объема продаж из-за колебания курсов национальных валют по отношению к валюте консолидированной отчетности корпорации обозначаются акронимом “FX”.

<sup>15</sup> Данные по операциям в Венесуэле вообще выведены из консолидированной финансовой отчетности западных корпораций за 2015 год, а основное содержание операций, проходящих отдельной строкой – «убыток от обесценения активов».

## **Ближайшие перспективы промышленных производств иностранных компаний в России**

Невозможно сделать *количественный* долгосрочный прогноз развития промышленных производств иностранных компаний в России, так как не существует консенсус-прогноза развития самой экономики России на ближайшие 3-4 года – слишком много оказывается завязанным на цены на нефть, (не)доступность долгосрочного финансирования для крупнейших банков и корпораций, приоритетах расходования бюджетных средств и т.д. Однако, в отношении ближайших перспектив российских производств западных корпораций мы можем, как ни странно, сделать довольно точный *качественный* прогноз. Данный прогноз опирается на:

- 1) анализ настроений в материнских компаниях относительно российских производственных активов,
- 2) общие паттерны распределения инвестиций между странами (проектами) в крупнейших зарубежных акционерных корпорациях.

Мы провели анализ настроений материнских компаний, просмотрев презентации перед акционерами и отчеты за 2015 год<sup>16</sup> нескольких десятков крупнейших корпораций, имеющих существенные производственные активы в России. Общее настроение подобных документов – «о России либо ничего, либо хорошо». С эпическим стоицизмом корпоративные презентации обозначают объемы “FX” (потери или приращения продаж от курсовой разницы<sup>17</sup>) при операциях в разных регионах мира, при этом, как, например, в презентации Nestle по итогам 3 квартала 2015 г., при первой возможности обозначая «точки роста» российского бизнеса. В значительной части корпоративных презентаций (например, в презентации Volkswagen в январе 2016 г., в которой отмечается только меньшее падение

---

<sup>16</sup> Там, где годовых отчетов за 2015 г. еще не было, мы смотрели предварительные отчеты за 2015 год (“proxy statements”).

<sup>17</sup> Unilever в 2015 году смог получить *глобальный прирост продаж* от курсовой разницы из-за ослабления Евро к доллару и британскому фунту.

продаж марок группы Volkswagen в Восточной Европе, чем общее «проседание» рынка), Россия не упоминается вообще. *При более детальном анализе документов можно увидеть следующую закономерность – там, где приоритет общекорпоративной политики продаж остается за маржой, а не за общим объемом продаж, там начинаются сокращения российских производственных мощностей; там, где приоритетом признается «рост объемов»<sup>18</sup>, российские мощности остаются в большей сохранности, внося посильную «лепту» в общий объем продаж.*

Разобравшись с различными подходами к российским активам в зависимости от текущего положения материнской компании и приоритетов глобальной политики продаж, мы можем посмотреть на шансы российских предприятий в общекорпоративной борьбе за распределение инвестиций. Важность вопроса заключается в том, что у российских предприятий западных корпораций после девальвации рубля восстановительная стоимость оказалась *выше* балансовой стоимости активов<sup>19</sup>. Таким образом, нормальное поддержание даже простого воспроизводства только за счет амортизационных отчислений невозможно, необходимо реинвестирование прибыли и/или дополнительные вливания капитала со стороны материнской компании<sup>20</sup>.

Общие паттерны распределения инвестиций между странами (проектами) в крупнейших зарубежных корпорациях были уточнены в ходе недавнего опроса почти 1300 генеральных директоров американских и европейских компаний (см. Graham et al. 2015). Среди важнейших параметров распределения капитала были выделены

---

<sup>18</sup> Это наблюдается там, где уровень прибыльности глобального бизнеса в 2015 г. оказался выше ожиданий.

<sup>19</sup> Стоимость строительства аналогичного нового объекта увеличилась в 2015 г. на 40-60% за счет роста рублевой цены импортного оборудования и шеф-монтажных работ, выполняемых поставщиками оборудования, прирост цен на продукцию российских предприятий западных корпораций в 2015 г не превышал 15-35% (на деле, отпускные цены российских предприятий зарубежных корпораций росли меньше, чем отпускные цены российских предприятий).

<sup>20</sup> Это относится ко всем компаниям, независимо от и текущего экономического положения.

- Ранг чистой приведенной стоимости проекта (NPV Rank) среди других проектов корпорации (почти 80% опрошенных)
- Репутация менеджера, ответственного за реализацию проекта (70%).
- Уверенность менеджера проекта в успехе порученного ей/ему дела (70%).
- Временной горизонт и сроки позитивного потока средств от проекта (cash flow timing) (65%).
- Доля на соответствующем рынке (50%).
- Отдача от предыдущих подобных проектов (50%).
- Интуиция (gut feel) (50%).
- Соотношение собственных и заемных средств, необходимых корпорации для реализации проекта (45%).

В системе данных параметров мы можем легко оценить сильные и слабые стороны российских подразделений в борьбе за общекорпоративный бюджет инвестиций. В условиях сохраняющейся высокой экономической неопределенности и волатильности курса рубля оценки чистой приведенной стоимости перестают «работать» полностью. Сроки позитивного поступления средств также «плывут», если продажи планируется производить в России. «Отдача от прошлых проектов» вообще перестает быть стратегическим ориентиром в изменившейся ситуации и подвижке предпочтений беднеющих потребителей, а с ней разрушается репутация менеджеров и их уверенность в успехе новых проектах. В результате, остается наиболее инерционный показатель – доля на соответствующем рынке, которую занимает либо может занять предприятие, и пресловутая «интуиция» высшего менеджмента корпорации.

В результате, в наилучшем положении оказываются предприятия, имеющие существенные поставки в страны «твердых валют», а также предприятия, занимающие монопольные позиции либо значительную долю на отдельных сегментах российского рынка.

Во многих случаях для занятия монопольной позиции на российском рынке не нужно быть громадным предприятием. Так, в 2012 г. в России было единственное предприятие, производящее наполнитель для сигаретных фильтров (ООО «Сертов», численность занятых менее 200 человек) и единственное предприятие, производящее крышки к алюминиевым банкам (REXAM). При более внимательном анализе, слабость российских производителей и узость местного рынка, особенно во многих отраслях машиностроения, приводит к тому, что многие небольшие российские предприятия западных корпораций оказываются уникальными производителями и не только насыщают местный спрос, но и ведут активный экспорт своей продукции.

Что касается «интуиции», то позволить существенные инвестиции, опираясь на данный критерий, могут лишь компании, находящиеся в частной (семейной) собственности. Проведенные нами интервью подтвердили, что именно фирмы, находящиеся в семейной собственности (немецкие, французские, итальянские), быстрее всего приняли новые условия функционирования в России и поставили себе «скромную амбициозную задачу» -- увеличивать рублевую выручку в соответствии с темпами инфляции. Опять же, даже непубличные компании могут позволить себе инвестировать в проекты с неизвестным уровнем отдачи крайне небольшую сумму (на практике, не превышающую одного процента от годовых продаж всей корпорации).

*Таким образом, мы можем предсказать, что, при сохранении нынешних условий хозяйствования наибольшие шансы на развитие (как в виде финансовых вложений и реинвестирования прибыли в существующие предприятия, так и в виде создания новых заводов) имеют проекты, предусматривающие поддержание (занятие) уникальной рыночной ниши на российском рынке и, при этом, относительно дешевые (десятки миллионов евро).*

В связи с данным, на наш взгляд, достаточно оптимистичным прогнозом, встают два вопроса. Первый связан с тем, насколько существующим и, особенно, вновь создающимся предприятиям западных компаний удастся преодолеть узость «мандата подразделения» (ограниченность инновационного контура и «заточенность» под локальный рынок). Есть свидетельства того, что западные компании уяснили для себя уязвимость узкого мандата российского подразделения<sup>21</sup>.

Вторым, достаточно открытым вопросом, является вопрос о том, насколько остающимся в России предприятиям западных корпораций удастся сохранить привлекательность в качестве работодателя в ужесточающихся общеэкономических условиях. По нашему мнению, шансы на дальнейшее успешное развитие российских предприятий западных корпораций зависит не столько от особенности сложившейся системы управления персоналом (внимание к развитию персонала, богатство предоставляемых социальных благ), сколько от практик, применяющихся при закрытии российских заводов западных корпораций. Мы имеем в виду компенсации увольняемым сотрудникам в размерах, существенно превышающих требования текущего российского законодательства<sup>22</sup>. По-нашему мнению, если подобные схемы будут применены и дальше

---

<sup>21</sup> В качестве примера развития экспортного потенциала российского подразделения можно привести ведущиеся в настоящее время переговоры ROCKWOOL с администрацией Ленинградской области по поводу мощностей завода в Выборге, работающего в полной загрузкой благодаря сочетанию работы на локальном рынке и экспорту продукции в Финляндию. В качестве примера *заблаговременного* расширения «мандата подразделения» в области инновационной деятельности можно привести новый завод немецко-японского альянса DMG-Mori Seiki AG в промышленной зоне «Заволжье» под Ульяновском. Завод был открыт в конце сентября 2015 г. Более чем за год до официального открытия завода на арендованных площадях предприятия-соседа была начата сборка станков с целью подготовки сотрудников и апробирования всех технологических процессов до запуска производственной линии на заводе. До открытия завода было собрано 100 станков (плановая мощность завода – 1000 станков в год). Также еще до официального открытия завода было решено разработать новый станок и на заводе появилось восемь разработчиков. Было заявлено о планах DMG-Mori Seiki AG «создать в регионе инженерный центр по разработке высокопроизводительных и высокоточных токарных и фрезерных станков с программным управлением, а также центр обучения технике работы на станках».

<sup>22</sup> При закрытии своего завода под Санкт-Петербургом GM выплатила увольняемым работникам выходное пособие в виде 6-месячного оклада. «Балтика», закрывая свой пивной завод в Челябинске,

хотя бы в половине случаев при возможных закрытиях заводов (а исключить закрытие в 2016 г., по крайней мере, десятка российских заводов западных корпораций невозможно), то репутация западных корпораций на рынке труда как «ответственных работодателей» будет сохранена<sup>23</sup>.

## Заключение

Мы попытались рассмотреть развитие российских промышленных предприятий в составе зарубежных корпораций с момента их появления (1992 год) по нынешнее время. Мы показали, что предприятиям в составе западных корпораций удалось создать в России «страту» производств мирового уровня путем ориентации на лучшие доступные технологии (ВАТ), использования разнообразных форм поддержки со стороны материнских компаний и применения специфических систем управления персоналом, способствующих укоренению таких элементов внутриорганизационных отношений, как доверительность, требовательность, ответственность, порядочность, доброжелательность. Размеры подобных

---

потратила при увольнении 458 человек 300 млн. руб. (деньги пошли на выплату единовременного выходного пособия в размере *семи* среднемесячных заработков, выплату отпускных, начисление бонусов за 2014 год, оплату больничных листов, декретных отчислений, а также на услуги кадровых агентств, которые должны были помочь уволенным работникам найти новую работу. Такая же схема была применена при закрытии «Балтикой» завода в Свердловской области. Можно привести и ряд примеров иных корпораций, предлагавшие существенные компенсации увольняемым сотрудникам, помощь в дальнейшем трудоустройстве и т.д.

<sup>23</sup> По нашему мнению, иностранным работодателям в России следовало бы срочно принять «Кодекс ответственного увольнения» и сформировать единый фонд для *частичной* компенсации повышенных, по сравнению с требованиями российского законодательства, обязательств работодателя при увольнении по сокращению штатов или в связи с закрытием предприятия (фирмы), так как уволенные все равно будут стараться трудоустроиться на другие западные компании (российские компании в своей массе не хотят брать сотрудников с опытом работы за рубежом или с опытом работы на российских предприятиях зарубежных фирм (см. Gurkov and Settles, 2013). Простые расчеты показывают, что, даже при самом пессимистическом варианте (увольнение до 30 тыс. человек в 2016 г. из зарубежных компаний и компенсация при увольнении 500 тыс. руб. на человека) общая сумма компенсаций составит 15 млрд. руб. (US\$200 млн.). Организационно такой фонд может быть представлен страховой компанией, страхующей риск увольнения работников по сокращению штатов/в связи с закрытием предприятия за счет страховых взносов работодателей. Размер страховой ответственности будет определяться из расчета превышения суммы дополнительных выплат над размером выплат, предусмотренных российским трудовым законодательством. Включение такого вида страхования в социальный пакет работника будет иметь как экономический эффект у работодателя, так и определенный социальный эффект у работников.

«страт» разнятся по отраслям и регионам. Во многих отраслях потребительского сектора (производство продуктов питания, автосборка, производство строительных материалов и бытовой химии), а также в отдельных сегментах машиностроения и в предоставлении промышленных услуг предприятий западных компаний доминируют. Промышленные предприятия в составе иностранных корпораций внесли существенный вклад в развитие ряда российских регионов, а в одном случае (г. Калуга и Калужская область) способствовали общему росту промышленности региона темпами, в несколько раз превышающими общие темпы развития промышленности России в 2005-2014 гг.

На разных этапах своего развития иностранные корпорации предпочитали различное сочетание покупки и реконструкции существующих предприятий и строительства новых предприятий. В последние 4 года предпочтение было отдано строительству новых предприятий – иностранные корпорации ввели в 2012-2015 гг. почти двести новых заводов (часть заводов предполагается ввести в строй в 2016 году).

Основными достижениями развития российских предприятий зарубежных корпораций можно считать:

- уровень эффективности производства, не уступающий, а, во многих случаях, и превышающий средний уровень производств материнской компании;
- способность вызывать интерес руководства материнских корпораций к продолжению инвестиций в российские активы (покупка и строительство новых заводов и развитие существующих мощностей);
- высокую абсорбционную способность (absorption capacity), позволяющую воспринимать знания и преобразовывать финансовые и технологические ресурсы в эффективные производственные процессы и технологические комплексы.

При этом основной проблемой развития российских предприятий зарубежных корпораций можно считать ограниченность «мандата подразделения» (subsidiary mandate) что выражалось в

- ограниченности инновационной деятельности как непосредственно на предприятиях, так и, во многих случаях, в российских подразделениях в целом;
- недостаточном внимании к возможностям экспорта продукции за пределы СНГ.

В условиях резкого роста неопределённости экономической ситуации и падения платежеспособного спроса во всех секторах народного хозяйства в конце 2014-2016 гг. наряду с частичной балансировкой мощностей (продажей/закрытием отдельных заводов) происходит выработка новой парадигмы развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций, в частности, расширение «мандата подразделения», повышение уровня локализации как самого производства, так и применяющихся технологических решений, расширение рыночных горизонтов части предприятий за счет форсирования экспортных поставок.

По нашему мнению, в случае снижения уровня турбулентности внешней среды и наступлении периода большей экономической стабильности (даже в виде продолжительной стагнации), российские промышленные предприятия в составе зарубежных корпораций выступают в качестве важного фактора поддержания национальной конкурентоспособности, в том числе:

- путем приведения фонда избыточных мощностей в разных отраслях в соответствие с долгосрочными условиями спроса путем элиминирования избыточных неэффективных мощностей;
- поддержанием технической эффективности и производительности остающихся предприятий на уровне средних стандартов материнских компаний,

- развитием локализации инновационной деятельности и повышенным вниманием к вопросам подготовки кадров для промышленности;
- «точечным инвестициям» в отдельных сферах производства потребительских товаров, машиностроения, фармацевтики, сферы общепромышленных услуг.

Данная перспектива возможна при сохранении российскими производствами западных корпораций имиджа «ответственного работодателя», что, в свою очередь, связано с дополнительными издержками при реструктуризации производств в 2016-2017 гг. По нашему мнению, подобные издержки вполне по силам международным корпорациям, особенно тем, которые предполагают сохранить свои позиции на российских рынках.

## Литература

*Адрианова О.В.* Управление процессом привлечения прямых иностранных инвестиций в промышленный сектор экономики региона: Автореф. дис. канд. экон. наук. СПб. 2003.

*Балтика.* В книге «Бизнес-идея – краеугольный камень бизнес-стратегии» / Под ред. К. Юннелиуса. Таллинн: Издательство Таллиннского технического университета, 2000, с. 95-124.

Видео о «Кнауф Гипс Кунгур». (2013) FMVideo, <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-f130122-knauf>

*Гурков И.Б., Коссов В.В.* Развитие российского подразделения международной корпорации: опыт «КНАУФ СНГ» // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 1.

*Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б.* Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций - факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности // Экономическая наука современной России. 2013. № 2,4.

*Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б.* Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты: доклад к XV Апрельской международной

научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апреля 2014 г. / Рук.: И.Б. Гурков. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014.

*Гурков И.Б., Моргунов Е.Б.* Субконтрактинг как тормоз инновационного развития фирмы. // Управление персоналом. 2012. № 2

*Гурков И.Б., Моргунов Е.Б.* Как живете-можете российские иностранные компании? // Управление персоналом. 2014. № 12.

*Гурков И.Б., Моргунов Е.Б.* Переезд производства. Момент истины, или Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства // Управление персоналом. 2015. № 12.

*Гурков И.Б., Моргунов Е.Б.* Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 3.

*Жегулев И.* Мы очень много требуем от нашей страны: Особенности делового климата в российских городах с точки зрения пяти крупных бизнесменов. // Forbes. 2010. №6.  
URL: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/50276-my-ochen-mnogogo-trebuem-ot-nashei-strany>

*Завьялова Е.А.* Особенности мотивации и стимулирования труда на совместных предприятиях: Автореф. дис. канд. экон. наук. Саратов. 2005.

*Краснова М.В.* Эффективность функционирования промышленного предприятия с участием иностранного капитала: Автореф. дис. канд. экон. наук. Иваново. 2011.

*Ленга Г.* Бывший глава «Кнауф СНГ» о том, как побороть внутреннюю конкуренцию // Harvard Business Review - Россия. Август 2015. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/a16146/>

*Ли Сан Чжун.* Прямые инвестиции южнокорейских компаний в обрабатывающую промышленность России: Дис. канд. экон. наук. Москва. 1999.

*Павлова О.А.* Активы компаний с участием иностранного капитала: особенности структуры и управления: Автореф. дис. канд. экон. наук. Москва. 2013.

*Пеннер Д.* Procter & Gamble. Путь к успеху в России. СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013.

*Петровски М.Д.* Прямые инвестиции западноевропейских компаний в России на современном этапе: Автореф. дис. канд. экон. наук. Москва. 2006.

Avon. Avon Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2015 Results. New York, Avon Products, Inc. February 11, 2016

*Engelhard, J., Nagele, J.* Organizational Learning in Subsidiaries of Multinational Companies in Russia. // Journal of World Business. 2003. Vol. 38. Is. 3. P. 262-277.

- Fey, C.F., Bjorkman, I.* The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. // *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol. 32. No. 1. P. 59-75.
- Fey, C.F., Denison, D.R.* Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia? Working paper 598. William Davidson Institute. University of Michigan, Michigan, 1 May 2003.
- Fey, C.F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H.J., Björkman, I.* Opening the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNE Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. // *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. P. 690–712.
- Fey, C.F., Pavlovskaya, A., Tang, N.* A Comparison of Human Resource Management in Russia, China, and Finland. // *Organizational Dynamics*. 2004. Vol. 33 No. 1. P. 79-97.
- Graham, J.R., Harvey, C., Puri, M.* Capital Allocation and Delegation of Decision-Making Authority within Firms. // *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 115. P. 449-470.
- Gurkov, I.* Oriflame CIS: The Successful Evolution of a Regional Subsidiary's Mandate. Working paper №50. Series Management. National Research University Higher School of Economics. Moscow, January 2016.
- Gurkov, I.* Russian Manufacturing Subsidiaries of Western Multinational Corporations: Support from Parents and Cooperation with Sister-Subsidiaries. // *Journal of East-West Business*. 2015. Vol. 21. P. 157-181.
- Gurkov, I.* Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. // *Post-Communist Economies*. 2014. Vol. 26. No. 2. P. 220-240.
- Gurkov, I.* Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations. Working paper №28. Series Management. National Research University Higher School of Economics. Moscow, December 2014.
- Gurkov, I., Filippov, S.* Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies. // *Journal of East-West Business*. 2013. Vol. 19. P. 260-290.
- Gurkov, I., Kossov, V.* Combining Contemporary and Soviet-Era Management Practices to Achieve Excellence at Knauf CIS. // *Global Business and Organizational Excellence*. 2014. Vol. 33. No. 6. P. 21-34.
- Kazakov, S., Pirotnikova, N.* 3M Advanced Medical Wound Dressing in Russia. Case Study Reference No. 514-045-1. Cranfield: The Case Centre.

- Gurkov, I., Settles, A.* A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times. // *International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24. No. 19. P. 3630-3643.
- Khoo, H.H., Tan, K.C.* Critical Success Factors for Quality Management Implementation in Russia. // *Industrial and Commercial Training*. 2002. Vol. 34. No. 6/7. P. 263-268.
- Koveshnikov, A., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K.* A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia. // *Journal of World Business*. 2012. Vol. 47. Is. 3. P. 371-382.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Park, H.J.* MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. // *Journal of International Business Studies*. 2003. Vol. 34. P. 586–599.
- Pepper, J.* Russian Tide. Cincinnati, OH: Procter & Gamble, 2012.
- PepsiCo.* PEP - Q1 2015 PepsiCo Inc. Earnings Call. April 23, 2015.
- Shekshnia, S.* Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors. // *European Management Journal*. 1994. Vol. 12. Is. 3. P. 298–305.
- Shekshnia, S.* Western Multinationals' Human Resource Practices in Russia. // *European Management Journal*. 1998. Vol. 16. Is. 4. P. 460–465.
- Zavialova, E., Kosheleva, S., Ardichvili, A.* Human Resource Management and Development Practices in Indigenous Russian Companies and Foreign MNCs: A Comparative Analysis. // *International Journal Human Resources Development and Management*. 2011. Vol. 11. No. 2-4. P. 179-193.