

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

УДК: 33:005

№ госрегистрации: 01201362602

Инв.№:

УТВЕРЖДАЮ
Проректор НИУ ВШЭ, к.э.н.

М.М. Юдкевич

ОТЧЕТ
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ – ФАКТОРЫ СОЗДАНИЯ, ОТБОРА И
РУТИНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(заключительный)

Шифр: ТЗ-50

Руководитель темы:

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

И.Б. Гурков

Москва 2013

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель темы:
Заведующий Лабораторией,
д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Б. Гурков (введение,
раздел 1, 2, 3, 4, 5,
заключение, приложение А,
Б, В)

Исполнители темы:
Главный научный сотрудник
Лаборатории, д.э.н.,
профессор

подпись, дата

В.В. Коссов (раздел 5,
приложение В)

Старший научный
сотрудник Лаборатории,
к.э.н.

подпись, дата

З.Б. Саидов (раздел 5)

РЕФЕРАТ

Отчёт 156 стр., 1 часть, 2 таблицы, 3 приложения, 80 использованных источников

Ключевые слова: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ, МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОРПОРАЦИИ, ИННОВАЦИИ, ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ, ПЕРЕНОС ТЕХНОЛОГИЙ.

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

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

Методология проведения работы – качественные исследования, включавшие посещения предприятий, интервью с руководителями и менеджерами, подготовка отдельных монографических описаний по отдельным предприятиям и подразделениям зарубежных компаний в России, сравнение и синтез информации, анализ распространенности и сравнительной эффективности основных практик.

Результаты работы. Исходным фактором отбора управленческих практик зарубежными корпорациями при запуске их производств в России явилось создание необходимых условий для производства в России глобальных брендов при сопоставимом качестве и более низких издержках по сравнению с импортными аналогами. Это потребовало рутинизации, прежде всего, *новых практик по отбору персонала* (включая принципиальное изменение критериев отбора), оценке персонала (объективные параметры и высокая степень формализации систем оценки персонала, превращение соблюдения норм индивидуального и коллективного поведения в качестве основных критериев

оценки) и стимулирования персонала (максимальное увеличение доли фиксированной части заработной платы в общем объеме оплаты труда, развитие форм морального стимулирования). Как только система управления персонала была настроена на воспроизводство основных норм поведения, задаваемых общекорпоративными стандартами, прежде всего, на скрупулезное соблюдение стандартов качества и стабильности работы, в системы управленческих практик в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций стали добавляться «винтажные» практики, воспроизводящие практики передовых советских предприятий 1960-1970-х гг. – стимулирование превышения проектных уровней производительности в ходе запуска и дальнейшей эксплуатации производственных линий, соревнование между сменами, заводами, странами, поддержка рационализаторского движения, перевод персонала с «передовых производств» на новые производственные площадки.

Воспроизводству и активной рутинизации советских практик способствовали два обстоятельства. Во-первых, большинство российских подразделений международных корпораций (прежде всего, открытых акционерных обществ) работают в рамках детализированных общекорпоративных трех-пятилетних планов, предписывающих основные параметры деятельности и инвестиции. Во-вторых, инвестиционный контур российских подразделений не является замкнутым – в абсолютном большинстве обследованных нами фирм реализовывались инвестиционные проекты, значительно превосходящие по объему необходимого финансирования объемы прибыли, генерируемые российским подразделением и, тем более, отдельным заводом.

В настоящее время сложившийся корпус управленческих практик в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций воспринимается в корпорации в целом как некий экзотический компромисс. Отсутствует активный перенос специфических российских управленческих практик в общий корпус управленческих технологий западных корпораций и их перенос в иные страны (кроме стран бывшего СССР). Невелика и доля менеджеров, переходящих из российских подразделений в другие подразделения либо в штаб-квартиру крупнейших зарубежных корпораций. По нашему мнению, ситуация может измениться с ростом общего числа и эффективности «реверсивных» продуктовых и процессных инноваций, генерируемых российскими подразделениями зарубежных корпораций.

Степень новизны полученных результатов – высокая.

Область применения результатов НИР – предприятия обрабатывающей промышленности в России, которые могут использовать отдельные практики западных корпораций для повышения эффективности работы.

СОДЕРЖАНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	8
ВВЕДЕНИЕ.....	11
1 Объект исследования.....	19
2 Выбор направления исследования.....	23
3 Выбор методов исследования.....	24
4 Данные и методика исследования.....	25
4.1 Структура интервью.....	27
4.2 Подготовка и апробация полевых исследований.....	28
4.2.1 Подготовка и проведение пилотных полевых исследований.....	28
4.2.2 Апробация инструментария исследования.....	28
4.3 Подготовка и проведение полевых исследований.....	32
5 Анализ результатов эмпирических исследований.....	34
5.1 Группа Knauf.....	34
5.1.1 Подразделение КНАУФ СНГ.....	38
5.1.2 Производственная деятельность.....	45
5.1.2.1 Строительство и запуск производственных мощностей.....	45
5.1.2.2 Выход на устойчивые режимы эксплуатации и дальнейшее совершенствование производства.....	48
5.1.3 Практики управления человеческими ресурсами.....	52
5.1.4 Маркетинговые практики.....	55
5.1.5 Практики социализации.....	58
5.1.6 Оценка опыта развития управленческих практик КНАУФ СНГ.....	60
5.2 Систематизация индивидуальных «кейсов».....	61
5.2.1 Условия формирования и развития управленческих практик в рамках общей стратегии предприятий.....	61
5.2.2 Рутинизированные практики.....	66
5.2.2.1 Практики управления персоналом.....	66
5.2.3 Практики управления производством.....	74
5.2.4 Инновационные практики.....	78
5.2.4.1 Общая направленность инновационной деятельности.....	78
5.2.4.2 Инновационные маркетинговые практики.....	79
5.2.4.3 Инновационные практики в области производства.....	84
5.2.4.4 Проблемы в организации инновационной деятельности.....	90

5.2.4.5 От достижения эффективности производства – к корпоративной экспансии.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	106
Топ-13. Самые интересные экономические исследования 2013 года, сделанные в ВШЭ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	114
Отражение исследования на портале SLON.RU.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	118
Материалы семинара под рук. Е.Г. Ясина 30 мая 2013 г., отражённые на сайте фонда “ЛИБЕРАЛЬНАЯ МИССИЯ».....	118

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

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

1. Управленческие практики – способы решения управленческих задач во всех сферах деятельности фирмы. Примерами управленческих практик являются, бюджетирование, подбор персонала, оценка платежной дисциплины потребителей (дистрибуторов). Управленческие практики в большинстве случаев направлены на реализацию управленческих задач стандартными (для фирмы) способами. Кроме того, управленческие практики могут быть направлены и на элиминирование (прекращение использования) способов решения задач, которые признаны неприемлемыми (неэффективными, неэтичными и т.п.) или реализацию новых для фирмы способов решения задач.
2. Инновационные практики фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач или решение традиционных задач новыми способами. При этом сами задачи могут быть как новыми для фирмы (например, выход за пределы однозаводского варианта производства или начало прямого экспорта продукции на внешние рынки), так и вполне традиционными. Согласно классическим работам Й.Шумпетера, не потерявших актуальность и активно цитирующихся и по сей день [Fagerberg 2003, с. 18], можно различать пять видов инновационных практик:
освоение новых продуктов.
 - освоение новых методов производства.
 - освоение новых источников сырья (новых поставщиков).
 - освоение новых рынков.
 - освоение новых способов организации бизнеса.
3. Практики бизнеса. Важнейшими характеристиками как стандартных, так и инновационных управленческих практик являются «принятие действий» (acceptance) и сам факт действительного выполнения действий (implementation) [Gondo 2013; Amis 2013]. «Принятие действий» означает, что факты совершения данных и подобных действий *должны быть известны менеджменту* (хотя бы на

каком-то из уровней управленческой иерархии) и «приняты» менеджментом (хотя бы в качестве временной меры или в форме «попустительства»). Эта характеристика отделяет управленческие практики от более общего класса действий фирмы – «практик бизнеса», куда могут входить и действия, которые могут быть регулярными, но должны быть неизвестными менеджменту (например, воровство на рабочем месте, несанкционированные откаты при продажах и т.п.).

4. Управленческие технологии. Наличие характеристики «действительного выполнения действий» отделяет управленческие практики и практики бизнеса от иного класса социальных феноменов – управленческих технологий. Управленческие технологии – знание способов выполнения действий (know-how) и понимание ситуаций, в которых уместно применение тех или иных действий (know-why) -- могут существовать как в кодированной форме (в виде книг, стандартов и патентов, технологических карт, служебных инструкций и т.п.), так и в форме «молчаливого знания» (скрытых от посторонних знаний отдельных людей), и находиться как в распоряжении отдельной фирмы, так и в виде знаний, существующих в отрасли в целом (у конкурентов, консультантов, поставщиков оборудования и т.д.). В каждый момент или отрезок времени отдельная фирма использует лишь малую часть всего корпуса действительно либо потенциально доступных управленческих технологий. Что еще более важно, так это принципиальное отличие управленческих технологий от управленческих практик по параметру воспроизводимости. Управленческие технологии, в том числе и в форме «молчаливого знания», в идеале, всегда воспроизводимы – ценность патента и состоит в его потенциальной применимости на разных производственных объектах. Управленческая практика же всегда привязана к уникальным условиям отдельной фирмы – уникальному сочетанию доступных ресурсов, специфике постановки управленческой задачи, к характерам и способностям людей, затрагиваемых данной практикой. Данное различие хорошо видно и по важной особенности эмпирических исследований – управленческие технологии (создание, диффузия и т.д.) изучаются в основном в рамках количественных исследований. Что касается управленческих практик, то здесь преобладают качественные исследования («кейсы» по отдельным практикам, компаниям или сравнительные исследования, опирающиеся на детальное описание как самой практики, так и контекста ее осуществления).

5. Зарубежные международные корпорации. Под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

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

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

6. Российские производственные подразделения международных корпораций – подразделения, ведущие деятельность в области производства товаров как под локальными, так и под международными брендами и реализующими свою продукцию как либо самостоятельно, либо через общекорпоративные сбытовые структуры.

¹ По нашим расчетам, на компании, имеющие в уставном капитале долю иностранной собственности более 10%, 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).

ВВЕДЕНИЕ

Обоснование выбора объекта исследования

В данном отчете объектом исследований будут выступать российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций. Выбор российских производственных подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется рядом причин.

Прежде всего, абсолютное большинство зарубежных корпораций, имеющих производства в России, имеют в качестве страны происхождения *развитые рыночные экономики*². Соответственно, описание управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций означало описание практик компаний из развитых рыночных экономик, перенесенных в страну с переходной экономикой.

Во-вторых, сам факт переноса производства в другую страну, особенно путем так называемого “greenfield” (строительство производственных объектов «с нуля») и “brownfield” (приобретение производственных объектов с их последующей коренной модернизацией) предполагает наличие у корпорации значительного объема управленческих технологий, *которые должны воспроизводиться в принимающей стране*. В современной теории, объясняющая поведение международных корпораций, особенно в *подходе корневых компетенций* данная трактовка получила самое широкое развитие (см. Таблицу 1).

² В последние годы российские производства были открыты компаниями из Польши и Украины, а также из Китая и Турции.

Таблица 1 - Различные подходы к объяснению основных задач международных корпораций

	Подход теории отраслевых рынков	Подход теории транзакционных издержек	Подход теории корневых компетенций	Подход теории сетевых взаимодействий	Подход институциональной теории
Главная задача международной корпорации	Использовать монополистические преимущества на зарубежных рынках	Добиться интернационализации и рынков поверх национальных барьеров	Создать, перенести и применить на зарубежных рынках уникальные знания	Использовать местные связи зарубежных подразделений в качестве общекорпоративного стратегического ресурса	Добиться общественного признания своей деятельности и затем воздействовать на институциональное окружение в различных странах
Основная роль штаб-квартиры	Мобилизация общекорпоративных ресурсов на подавление (элиминирование) местных конкурентов	Развитие «глобальных брендов» и продвижение данных товаров на различных национальных рынках	Ускорение создания и распространения знаний в подразделениях и в корпорации в целом	Использование местных партнеров локальных подразделений корпорации в интересах подразделений в других странах	Политическое воздействие и разрешение конфликтов в различных национальных контекстах

Источник: (Forsgren, 2008, 146)

Задачи, представленные в Таблице 1, дополняют «стандартные» задачи любой международной корпорации:

- определение перспективных рынков и направлений деятельности;
- распределение инвестиционных ресурсов между центральными и локальными подразделениями;
- оценку эффективности использования активов;
- элиминирование (вывод из состава корпоративного портфеля) неэффективных активов.

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”³. 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”)⁴ и в целом довольно скептически относились к перспективам

³ Любой бизнес, в том числе международный, совершенно не интересуется бескорыстное приращение знаний – его интересует возможность прибыльного использования существующих и новых для корпорации умений.

⁴ 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

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].

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. [Hyer, 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.

В реальности, как неоднократно отмечалось в научной литературе, развитие укоренение бизнеса в чужой стране – длительный процесс, на отдельных этапах которого доминируют различные задачи. Действительно:

1. Корпорация начинает производство в новой стране (либо путем строительства новых производственных объектов, либо путем использования местных подрядчиков, либо путем покупки локальных производителей) только в том случае, когда в корпорации присутствует уверенность в том, что в наличии имеются компетенции, необходимые для контроля и управления вновь создающимися (приобретаемыми) производственными активами.
2. Строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны. Это заставляет корпорацию добиваться общественного признания уместности (полезности) своей деятельности.
3. Даже если корпорация начинает производственную деятельность в новой стране с использования локальных брендов (что случается крайне редко), она всегда будет стремиться перенести в данную страну свои собственные бренды, имеющие для местных

стороной в процессе реализации проектов развития зарубежного производства при всех вышеуказанных мотивах.

потребителей прелесть новизны и флер «иностранности». На практике в большинстве случаев происходит обратное – корпорация начинает местное производство с переноса ранее импортировавшихся в страну «глобальных брендов».

4. Далее, 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.).

5. 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.

6. Обретение корпорацией значительной доли местного рынка позволяет корпорации все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране, зачастую диктуя местным (и федеральным) властям удобные для корпорации условия ведения бизнеса.

Забегая вперед, мы можем подтвердить, что примерно подобную последовательность ведущих задач корпораций по мере развития российского производства мы и слышали в большинстве проведенных нами интервью. Такая же последовательность действий и представлена в единственной книге [Реррег 2012], посвященной историческому опыту крупной корпорации в России и написанной от первого лица (Председателем Совета директоров и Генеральным директором корпорации P&G в 1995-2002 гг.). Важно подчеркнуть, что по мере накопления опыта локального производства ни одна из вышеперечисленных задач не теряет своей значимости. Ключевое различие между корпорациями состоит в том, что на одних корпорациях при решении данных задач менеджмент довольствуется уже найденными решениями, доказавшими свою эффективность и вошедшими в «репертуар стандартных управленческих действий», а в других корпорациях данные задачи продолжают быть полем экспериментирования и предметом инновационных практик.

Таким образом, изучение управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций означало описание опыта решения всех вышеперечисленных задач.

В-третьих, систематические описания управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций крайне малочисленны. Из-за ограниченной доли подразделений зарубежных компаний среди всех российских компаний (менее 0,5%), такие компании оказались слабо представлены в публикациях по вопросам поведения предприятий, опирающихся на данные, полученные путем опросов руководителей предприятий [например, Гурков, Тубалов 2004; Prazdnichnykh and Liuhto 2010; New Economic School 2010; Kuznetsov et al. 2011; Gurkov 2013]. Из-за особенностей российской статистики, в статистических обзорах инноваций [Городникова и др. 2013] приводятся данные по «компаниям в полной либо частичной иностранной собственности», то есть смешиваются российские компании, чьи владельческие структуры выведены в зарубежные юрисдикции, и российские подразделения международных корпораций⁵. При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить две книги, не получившие широкой известности [Pepper 2012; Anghel 2012] и несколько академических статей [Johanson and Johanson, 2006; Hotbrugge and Puck 2009; Golikova et al. 2011], посвященных управленческим практикам российских производственных подразделений зарубежных корпораций. Сравнительно хорошо оказались описаны лишь практики управления персоналом в российских подразделениях зарубежных корпораций [Fey and Bjorkman 2001; Zavyalova et al. 2011; Koveshnikov et al., 2012]. В данном вопросе существуют значительные пробелы, причем как в теоретическом плане, так и в плане анализа эмпирических данных. Таким образом, в нашем исследовании мы предполагали значительно увеличить корпус знаний о важном сегменте российской экономики - российских производственных подразделений зарубежных корпораций

Четвертой причиной выбора объекта исследования было предположение о высокой доле инновационных практик в общем объеме управленческих практик российских производственных подразделений зарубежных корпораций. Инновационность данных производств имеет прочную теоретическую базу. Действительно:

- инновационные практики, понимаемые как развитие и перенос инновационных решений в организации, признаются основой деятельности современных международных корпораций [Ciabuschi, Martín Martín, Forsgren 2012];

⁵ В результате, в тех отраслях, где российские подразделения зарубежных корпораций составляют большинство фирм (например, в табачной промышленности), в статистических публикациях отмечалась самая высокая инновационность данных производств среди всех российских отраслей.

- также отмечается, что даже в интегрированных международных корпорациях инновационные процессы в основном реализуются на уровне региональных подразделений [Andersson, Forsgren, Holm, 2002; Birkinshaw and Hood, 2001; Cantwell 1989; Mudambi and Navarra 2004; Rugman and Verbeke 2001].

Это вызвано:

- уникальностью конкурентной позиции каждого национального подразделения на местном рынке [Holm, Holmström, Sharma 2005], что формирует уникальную структуру управленческих задач, выступающих в качестве драйверов инноваций [Mudambi, Mudambi, Navarra 2007];
- неизбежными различиями в предпочтениях потребителей, уровне и параметрах распределения доходов и покупательских установок в разных странах, что приводит к специфическим методам сегментации на отдельных национальных рынках [Wilson, Mukhina 2012], а также к уникальным практикам ценообразования и продвижения [Wale et al. 2012];
- необходимой вовлеченностью каждого локального подразделения в уникальные местные бизнес-сети [Ghoshal and Barlett 1990; Forsgren et al. 2005].

Таким образом, мы предполагали значительно расширить знания о реально используемых в российской промышленности формах и методах инновационной деятельности.

Все вышеперечисленные задачи

- описание практик компаний из развитых рыночных экономик, перенесенных в страну с переходной экономикой,
- описание опыта решения многообразных взаимосвязанных задач по переносу управленческих технологий,
- увеличение корпуса знаний о важном сегменте российской экономики - российских производственных подразделений зарубежных корпораций,
- расширение объема знаний о реально используемых в российской промышленности формах и методах инновационной деятельности

предопределили актуальность темы и необходимость проведения данного исследования.

1 Объект исследования

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

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

В первом случае мы можем уверенно говорить лишь об отдельных рынках и отраслях с бесспорным доминированием российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций – рынок алюминиевых банок (100%), производство автомобилей в России (более 90%⁶), рынки табачных изделий и соков (более 80%), рынки плавленых сыров и пива (более 70%), рынок гипсокартонных изделий (более 60%) и т.д.

Что касается российских производств международных корпораций, то здесь следует указать три «калибра» данных подразделений. Прежде всего, это российские дочерние компании крупнейших международных корпораций (с объемами глобальных продаж выше 22 млрд. долл.⁷) с объемами российского производства свыше 500 млн. долларов. В 2012 г. таких фирм было более 40, в том числе 20 – с объемами производства выше 1 млрд. долл. - Volkswagen Group Rus, JTI, PepsiCo, Renault-Nissan, Philip Morris, P&G, Baltika Breweries (a subsidiary of Carlsberg), Nestle, Hyundai, Mars Inc., Samsung Electronics, Coca-Cola, Ford

⁶ С учетом контроля Renault-Nissan над АвтоВАЗ.

⁷ 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

Motor, Kraft Foods, Henkel, GM Auto, SunInBrew, Unilever, Danon Industries, BAT, Knauf. Мы видим здесь все ведущие мировые корпорации пищевых товаров и товаров для дома, крупнейшие мировые пивные и табачные компании, ряд компаний в области строительных материалов, а также автопроизводителей, наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях. Как правило, подобный объем продаж складывается из производства на ряде заводов (в случае с PepsiCo – более десятка собственных заводов плюс заводы корпорации Wimm-Bill-Dan), или путем суммирования выпуска на крупных сборочных производствах (автомобилестроение и потребительская электроника) с контрактным производством (российские предприятия, выпускающие товары под известными западными брендами по прямым соглашениям с владельцами брендов) (например, контрактное производство калининградского «Автотора» для BMW и Kia, московской «Свободы» для P&G).

Следом выступают российские производства корпораций «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 22 млрд. евро). Имея объемы российского производства в диапазоне от 50 до 500 млн. долларов, они уверенно занимают доминирующие позиции на отдельных товарных рынках. Например, рынок плавленых сыров поделен между французской компанией «Lactalis», финской компанией «Valio» и германской фирмой «Hochland». Британская компания «Rexam» доминирует в производстве алюминиевых банок и является единственной в России компанией, одновременно производящей и банки, и крышки к ним. Российское подразделение Solvay Group (до января 2013 г. – Rhodia Acetow) – единственный в России производитель ацетатного волокна – материала для производства фильтров для сигарет. Если объединить объемы производства ацетатного волокна в России и импорт из-за рубежа, компании Solway будет принадлежать не менее половины объемов потребляемой в стране продукции. Датская компания «ROCKWOOL» контролировала в 2012 году около 20% российского рынка теплоизоляционных материалов. Наконец, в тех случаях, когда рынок трудно контролировать, российское подразделение может доминировать в премиальном сегменте рынка. Например, российское подразделение итальянской компании «Mapei» имеет сильные позиции в премиальном сегменте специальных строительных материалов.

Российские производства «третьего калибра» (с объемом продаж менее 50 млн. долл.) – это либо отдельные заводы вспомогательных продуктовых линек крупных международных компаний, либо вынесенные в Россию производства средних и небольших международных

корпораций, специализирующихся на отдельных сегментах рынка (например, на производстве торгового оборудования для супермаркетов).

По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 году российские подразделения «настоящих» международных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции не менее 100 млрд. долларов. С учетом общего размера российского рынка потребительских товаров в 2012 году в 600 млрд. долл. (в оптовых ценах) и доли импорта на этом рынке в 42-44% мы получаем цифру в 25%, примерно отражающую долю российских производств международных корпораций в общем объеме российского производства потребительских товаров. Следует указать, что данная доля стремительно растет, причем, в основном, не 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». Среди заметных сделок можно указать покупку 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 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 дополнило корпоративный портфель пятью российскими брендами стоимостью 1,5 млрд. долларов.

Масштабные поглощения отечественных производителей приводят к пересечению глобальных и локальных (российских) брендов в корпоративных портфелях и, зачастую, к выходу корпораций в совершенно новые для них сферы деятельности. Так, после покупки Вимм-Биль-Дана PepsiCo пришлось напрямую заняться проблемами молочной промышленности. С другой стороны, после приобретения французской молочной корпорацией Lactalis контрольного пакета компании Parmalat у нее появились в России собственные и контрактные мощности по розливу соков. Все это заставляет международные корпорации быстро трансформировать корпоративные портфели брендов

и производственных площадок, учиться оперативно перепрофилировать или даже консервировать мощности, оказывающиеся временно избыточными.

При этом лишь в исключительных случаях (строительные материалы) весь объем российских продаж имеет местное происхождение. Большинство западных корпораций достраивают линейку российских продаж большими либо меньшими объемами импорта продукции, произведенной на зарубежных производственных площадках. В результате, типичное российское подразделение крупной международной корпорации представляет собой комплексную организацию, управляющую как местным производством, так и импортом, и обычно включает:

- новые производственные мощности, возведенные путем инвестиций «в чистом поле» (greenfield);
- мощности, полученные в результате поглощения российских компаний, которые обычно прошли комплексную реконструкцию после поглощения и продолжают регулярно модернизироваться;
- центры дистрибуции для продукции корпорации, имеющей как российское, так и зарубежное происхождение;
- Региональные штаб-квартиры, исполняющие функции стратегического планирования (включая поиск и подготовку к поглощению местных производств), развития производства, планирования и контроля качества работы собственных производств и российских субконтракторов, организации импортных поставок, маркетинга и продаж, финансового контроля и внутреннего аудита, тренинга управленческого персонала, технических специалистов, рабочих.

Во многих случаях в российских подразделениях созданы региональные инжиниринговые центры (иногда называемые «малые R и большие D центры», что означает большее внимание, которое уделяется проблемам внедрения разработок).

Следует отметить еще две характерные черты российских производств международных корпораций. Прежде всего, в отличие от Китая и стран Восточной Европы (Словакия, Венгрия), западные корпорации не рассматривают российские производственные площадки как основу для экспорта на рынки развитых стран. Отдельные исключения (экспорт теплоизоляционной продукции ROCKWOOL в Финляндию, попытки «Балтики» экспортировать пиво, отгрузки Вимм-Биль-Данном морса в Западную Европу) лишь

подтверждают общее правило – российские производственные площадки ориентируются на освоение российского рынка и рынка стран СНГ⁸. Это не мешает международным корпорациям вести в России значительные инвестиционные проекты и совершать крупнейшие сделки (доходящие по стоимости до 8-10% от глобальных годовых продаж всей корпорации), при том, что объем российского производства не превышает 20% общего объема глобальных продаж ни одной из крупнейшей глобальной корпорации, а на практике он оказывается еще меньше (по кругу обследованных нами компаний – от 1 до 16-17% общекорпоративных продаж). Это кажущееся противоречие объясняется тем, что во многих случаях российские подразделения приобретают в портфелях бизнесов международных корпораций статус «звезд» (в терминологии портфельной модели МакКинзи-Дженерал Электрик) – они функционируют на рынках, имеющих высокие действительные и особенно, потенциальные темпы роста, в большинстве случаев значительно превосходят по объему продаж местных конкурентов, и, в результате, «оттягивают» на себя львиную долю общекорпоративных бюджетов развития.

2 Выбор направления исследования

Основной подход 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) динамике управленческих практик в контексте общих стратегических задач данных фирм;
- 3) реализации в данных фирмах инновационных практик, то есть изменения как круга решаемых задач, так и первоначально сложившихся форм и методов решения управленческих задач.

⁸ Так, подразделение СНГ фирмы «КНАУФ» включает Россию, Украину, Казахстан, Узбекистан, Белоруссию, Азербайджан, Армению, Таджикистан, Киргизию, Туркмению, Грузию и Монголию (последовательность перечисления стран взята из корпоративных документов).

Последний пункт был решающим. Именно сконцентрировав наше внимание на практиках, признаваемые *в настоящее время инновационными* в российских подразделениях международных компаний, мы одновременно получали рефератный пункт по определению к «стандартным» (рутинизированным) практикам.

3 Выбор методов исследования

Исходя из вышеперечисленных задач и подходов (описание динамики управленческих практик) основными методами исследования были приняты использование качественных методов – получение объективной и субъективной информации (мнения руководителей и менеджеров российских производственных подразделений зарубежных корпораций) в наиболее полной форме, ее анализ без применения методов обработки количественных данных. Отказ от использования количественных данных определяется их отсутствием поскольку обследованные предприятия оказались закрытыми акционерными обществами. Применение качественных методов предполагало использование достаточно сложных алгоритмов «мягкого кодирования» изучаемых феноменов в отдельные классы и подклассы. Второй особенностью метода исследования был *выбор инновационных практик в качестве основного изучаемого феномена*.

Третьей особенностью исследования было разведение всего объема изучаемых практик по степени *воспринимаемой новизны* применяющегося решения.

Мы можем выделить 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.

Радо указать на условный характер метрики «обыденность-новизна» соответствующих действий. Наиболее интересными являются 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.

Нашей задачей было зафиксировать изменения в каждой из функциональных областей (производство, маркетинг, управление персоналом), найти возможные взаимосвязи между изменениями в отдельных функциональных областях и, наконец, установить связи между глубиной изменений и основными задачами корпорации (рыночное доминирование, перенос брендов, расширение базы знаний, расширение локальных бизнес-сетей, создание комфортной институциональной среды).

Следует сразу отметить, что список функциональных областей ни в коей мере не претендует на полноту. Прежде всего, отсутствуют инновационные практики в области финансов. В нашем случае это имеет объективное и субъективное оправдание. Объективное оправдание состоит в том, что российские подразделения международных корпораций являются центрами прибыли, а не центрами инвестиций. Хотя основная прибыль генерируется в рамках российского подразделения, решения по использованию прибыли принимаются в основном в штаб-квартире. От наших респондентов (руководителей предприятий) мы могли получить лишь частичную, весьма неполную информацию о способах принятия подобных решений. Субъективный момент состоит в том, что там, где мы смогли получить детальную финансовую информацию (включая данные об объемах капитальных вложений и т.д.), она была передана на условиях соблюдения ее конфиденциальности. Это не позволило нам привести подробности инновационных практик в области финансов с той же полнотой, как нововведений в области производства и управления персоналом.

4 Данные и методика исследования

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.

Информационная база исследования включала:

- 1) Сбор вторичных данных о фирме и ее российском подразделении (материалы корпоративных сайтов самой компании и, в ряде случаев, ее непосредственных конкурентов, публикации в отечественной и зарубежной деловой прессе, аналитические отчеты по соответствующим отраслям).

- 2) 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 инновационных проектах, реализованных в последние 2-3 года, а также планируемых к реализации в 2013-2015 гг.⁹ В ходе посещения предприятий мы также имели возможность ознакомиться с информационными бюллетенями, издающимися для сотрудников корпорации или для ее российского подразделения.

4.1 Структура интервью

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 организаций, поскольку выяснилось, что условно запретными можно считать относительно небольшое число тем, связанных, прежде всего, с финансами организации и рядом вопросов о ноу-хау и некоторых планах на будущее, было принято решение двигаться в направлении стандартизации списка вопросов.

Первая группа вопросов, которые были приняты в стандарт интервью, касалась особенностей принятия решений в компании относительно краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного планирования. Дело в том, что как сами периоды планирования по каждому из видов сроков, так и организационные акторы, их принимающие, являются важным индикатором качества существования компании и ее корпоративной культуры.

Задача второй группы вопросов состояла в понимании исследователями характера отражения респондентами природы того сегмента рынка, на котором работает компания.

⁹ К сожалению, часть данных документов имела гриф «Строго конфиденциально».

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. Более объективные данные, которые надо было получить в данном аспекте интервью, должны были касаться того, как компания своей деятельностью реагирует на вызовы рынка, как готовит новые продукты в ответ на действия конкурентов, какие свои продукты считает самыми креативными и успешными.

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.

Четвертая группа вопросов гайда имеет отношение к человеческому потенциалу компании, насколько успешной является работа с персоналом и отработаны практики управления человеческими ресурсами по всем имеющимся направлениям с учетом инновационной специфики. Конечно, нас в меньшей мере интересовал кадровый учет в целом, но учет работников с высоким потенциалом несомненно повышал наш интерес к теме. Мы не исключали также, что среди кадровых практик также могли находиться корпоративные находки и мы готовы были их выявлять.

Пятая группа вопросов также имела отношение к человеческому потенциалу в компании с той особенностью, что она была более на границе работы с персоналом и организации коллективной работы над идеями, как новыми, так и более традиционными, но ведущими к новым продуктам и процедурам. Мы фокусировали разговор с респондентом на горизонтальные, диагональные и другие группы, имеющие целью межподразделенческое и проектное обновление в компании.

4.2 Подготовка и апробация полевых исследований

4.2.1 Подготовка и проведение пилотных 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).

4.2.2 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»¹⁰.

¹⁰ 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 Мареі.
- “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.

Таким образом, последующие интервью мы начали проводить по более ограниченной, но и предопределенной схеме. Тем более, что немаловажным фактором было и ограничение времени, которым располагали наши перегруженные управленческими заботами респонденты.

Вопросы к полуструктурированному интервью о практиках (инновациях)

1. Вид плановой деятельности

- Какие виды планирования у вас используются? (1 год, 3 год, 5 лет, другое).
- Каким образом формируются планы? Какие процессы при этом происходят?
- Что изменяется в планировании в последнее время?

2. Рынок

- Какие программы используются для рекламы товаров (услуг) (push or pull)?
- Как продвигаются решения о подготовке новой продукции (централизованно, децентрализованно, другие способы)?
- Какие локальные предложения прошли (в том числе на общекорпоративный уровень)?
- В чем состоят эти новшества (смена ассортимента, состав работ, новые технологии и др.)?

3. Организационно-производственные практики

- Как организовывается процесс производства при отсутствии инвестиций?
- Как организовываются и обосновываются программы, требующие дополнительного инвестирования?
- На каких этажах управления происходит принятие решений об инвестировании в зависимости от их требуемого размера?
- Каковы аргументы и документы, необходимые для решения об инвестировании в программу?
 - В части идеологии проекта?
 - В технологической области?
 - В финансовой области?

4. Кадровые практики

- Базовые практики
- Система возникновения практики
- Близость HPWP (высокопродуктивным практикам деятельности)

5. Организация

- Формы организации взаимодействия специалистов и руководителей:
- Горизонтальные_____
- Вертикальные_____
- Диагональные_____
- Смешанные_____
- Проектные группы_____

6. Инновации

- Что понимается под инновациями на корпоративном уровне и в российском подразделении?
- Как организуются инновационные проекты различной направленности и масштаба, и какова роль руководства корпорации, других подразделений компании и собственно российского подразделения в различного рода инновационных проектах?
- Как финансируются инновации, и какие типы бюджетов используются для инновационных проектов разного рода?
- Какие меры морального и материального стимулирования применяются для поощрения действий инициаторов и «имплементаторов» инновационных практик?

4.3 Подготовка и проведение полевых исследований

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, в 2012-2013 гг. нами были посещены 17 заводов 15 корпораций (см. Таблицу 2). 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 2 - 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
Mapei	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

Продолжение таблицы 2

Henkel Bautechnik	Московская область	Строительные материалы	Германия
ПСМА РУС	г. Калуга	Автомобили	Франция-Япония
SAMSUNG RUS	г. Калуга	Бытовая электроника	Южная Корея

5 Анализ результатов эмпирических исследований

Первым этапом эмпирического исследования являлось детальное изучение истории развития российского подразделения каждой компании и создание своеобразного «каталога» управленческих практик в их историческом развитии. Пример подобного индивидуального «кейса» представлен ниже.

5.1 Группа Knauf

Группа Knauf – объединение дочерних и партнерских компаний, сложившихся вокруг фирмы Knauf Gips KG. Обозначение KG (Kommanditgesellschaft) означает коммандитное товарищество (товарищество на вере), в котором существуют полные товарищи, отвечающие по обязанностям общества всем своим имуществом, и вкладчики — коммандитисты, отвечающие только своим вкладом. Фирма Knauf 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, 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].

В качестве коммандитного товарищества фирма управляется весьма своеобразно. До 30 июня 2008 г. во главе фирмы стояли кузены (сыновья основателей) – Николаус и Бальдвин Кнауфы, -- исполнявшие обязанности управляющих компаньонов, что означало сочетание прав руководства стратегической деятельностью фирмы и полной ответственности по

обязательством группы Knauf всем своим имуществом. Николаус и Бальдвин Кнауфы распределяли зоны ответственности по географическому принципу – в зону ответственности Балдвина попали «западные» операции фирмы, а в зону ответственности Николауса – «восточные» операции, в том числе и развитие бизнеса в странах СНГ. При этом группа Knauf, в отличие от многих иных корпораций, не имеет единого стратегического плана как документа, регулярно пересматриваемого и уточняемого. Роль стратегического плана выполняет продумывание изменений на рынке строительных материалов на поколение вперед. Это позволяет создавать продукцию, соответствующую своему времени. Крупные продуктовые направления или региональные подразделения называются «проектами».

Николаус Кнауф нес основные, и иногда разделял с братом не всегда приятные обязанности собственника активов, расположенных на территории СНГ¹¹.

30 июня 2008 г. Бальдвин и Николаус Кнауфы передали свои полномочия управляющих партнеров Манфреду Грундке и Хансу-Петеру Ингениллему и возглавили Совет учредителей (наблюдательный совет), ежегодно сменяя друг друга на посту председателя данного совета. При этом принцип распределения ответственности сменился с географического на функциональный -- Манфред Грундке стал отвечать за вопросы сбыта, производства и инноваций, а Ханс-Петер Ингениллем – за финансово-хозяйственную деятельность предприятий, налоги и аудит¹².

¹¹ Так, кузены совместно участвовали в марте 1999 г. в переговорах с руководством Нижегородской области, на которых им было сделано «заманчивое» предложение – в виду того, что местное отделение федеральной налоговой службы посчитало 9 млн. немецких марок, направленных в 1995-1998 гг. группой Knauf 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-Кнауф" подписали соглашение о социально-экономическом сотрудничестве, а 22 апреля 1999 г. в Москве состоялась презентация Нижегородской области немецким деловым кругам [Белаков 1999].

Несмотря на снятие с себя ответственности комплиментария, Николаус Кнауф остался ведущей фигурой в развитии бизнеса в СНГ – он присутствует на открытии новых объектов Кнауф в различных странах СНГ, ведет переговоры с высшими должностными лицами государств СНГ. За успехи в развитии бизнеса Николаус Кнауф удостоен ряда высоких наград разных стран СНГ¹³.

«Правой рукой» Николауса Кнауфа в развитии бизнеса на территории СНГ был Генеральный управляющий группы КНАУФ СНГ. Ему делегировалась значительная часть прав как по оперативному руководству бизнесом, так и по управлению активами (так, д-р Герд Ленга, Генеральный управляющий группы КНАУФ СНГ в 2006-2012 гг., имел генеральную доверенность на совершение всех сделок с активами Кнауф на территории СНГ (за исключением права ликвидации ранее созданных юридических лиц).

Интернационализация компании Кнауф началась в 1970-х гг.¹⁴ 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 Африки¹⁵. При этом значительное внимание уделяется областям

¹² 1 октября 2011 г. Эдгар Биннеман сменил Ханса-Петера Ингениллема в роли управляющего компаньюна, с принятием ответственности за коммерческую деятельность. Ханс-Петер Ингениллем занял с 1 апреля 2012 г. должность Генерального управляющего группы КНАУФ СНГ.

¹³ Так, Указом Президента РФ от 23 февраля 2006 г. N 166 Николаус Кнауф был награжден Орденом Дружбы «За большой вклад в развитие и укрепление российско-германских дружественных отношений». **26 августа 2008 г.** «за весомый личный вклад в социально-экономическое развитие, укрепление авторитета Украины в мире, благотворительную и общественную деятельность, а также по случаю 17-летия независимости Украины» Президент В.А. Ющенко наградил Николауса Кнауфа государственным орденом «За заслуги» III степени. 10 ноября 2010 г. Николаус Кнауф был награжден юбилейной медалью «200 лет МВД России» [Покидова 2011]. Согласно Положению медалью «награждаются сотрудники МВД, а также граждане России и других государств, которые внесли значительный вклад в обеспечение безопасности Российской Федерации».

¹⁴ Первым зарубежным объектом Кнауф стал завод в Вейсенбахе (Австрия).

¹⁵ Присутствие компании на рынках Восточной Азии, за исключением Индонезии, остается ограниченным, в Китае имеется всего три завода Кнауф, фирма не имеет и не собирается иметь заводы в Индии.

изоляционных материалов¹⁶, изделиям из пластика и упаковочным материалам, а в странах Восточной Европы и СНГ – и сухим строительным смесям на основе гипса. В 2008 г. группе Knauf принадлежало 150 заводов в 40 странах.

Интернационализация имела как объективную, так и субъективную составляющую. Объективно с помощью интернационализации были реализованы значительные технологические «заделы» Knauf, в том числе и постоянно развивающаяся база патентов. Субъективным драйвером интернационализации стало активное включение в бизнес второго и, особенно, третьего поколений семьи Кнауф¹⁷. В результате, в 2009 г. Александер Кнауф отвечал за предприятия в Великобритании, Ирландии и скандинавских странах, Лотар Кнауф отвечал за предприятия в странах Бенилюкса, Испании, Франции, Алжире, Марокко, Тунисе и Южной Америке. Тис Кнауф из штаб-квартиры в Вольфганцене (Франция) занимался вопросами производства и сбыта упаковочных материалов. Беатрикс Петер-Кнауф из Вены руководила рынками Австрии, Швейцарии,

¹⁶ 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-технология 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.

¹⁷ Как бы не относиться к вовлечению очередного поколения потомков основателей в оперативное управление семейной фирмы, для самой фирмы это представляет важнейший этап развития, а для старшего поколения собственников – предмет особой гордости. Так, Джорджио Сквинси, Президент и сын основателя итальянской семейной фирмы Marei (основана в 1937 г., специализируется на высокотехнологичных профессиональных строительных материалах, в 2012 г. имела 67 дочерних компаний и 58 заводов в 26 странах и оборот в 2,1 млрд. Евро) отмечал: «Во второй половине 90-х годов наша Группа компаний пережила еще один исторический этап, когда мои дети начали работу в компании, тем самым разделив корпоративные ценности и отдав дань уважения семейным традициям» [Сквинси 2012].

Восточной и Юго-Восточной Европы. В Анкаре разместилась штаб-квартира руководства рынками стран Ближнего Востока и Китая, Северной Африки, Италии и Греции во главе с Изабель Кнауф [Без автора 2009а]. В 2012 г. общие продажи группы составили 6,5 млрд. Евро, увеличившись с 2008 г. на 16%. Общее число производственных площадок достигло 220 единиц.

5.1.1 Подразделение КНАУФ СНГ

Кнауф 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 него 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 Кнауф -- 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)¹⁸. Все это заставило группу Кнауф обратить внимание прежде всего на существовавшие в СССР «профильные» производства. Путем создания совместных предприятий, а затем благодаря победам в приватизационных инвестиционных конкурсах группа Кнауф смогла приобрести акции «Комбината теплоизоляционных и гипсовых изделий» (ТИГИ) в г. Красногорске (Московская область), «Кубанский гипс» в г. Псебай

¹⁸ Это не относится к гипсовым и цементным сухим смесям – как и для цемента, эффективность поставок данных продуктов сохраняется на расстоянии более тысячи километров.

(Краснодарском крае), завода «Победа» и Санкт-Петербургского Картонно-полиграфическом комбинате в Ленинградской области, заводов «Гипс» в г. Новомоскоске (Тульская область) и «Авангард» в г. Дзержинске (Нижегородская область). Вслед за Россией началось проникновение в Украину (с 1994 г.), а с начала 2000-х годов – в Казахстан и Среднюю Азию.

Как только группа Knauf добивалась устойчивого контроля над производственным объектом¹⁹, начинала разворачиваться комплексная программа модернизации. Так, только инвестиции в головное предприятия КНАУФ СНГ – ООО «КНАУФ ГИПС» в г. Красногорске Московской области составили в 1993-2012 гг. более 200 млн. Евро²⁰. При этом за 20 лет было фактически создано новое предприятие. Попробуем вкратце пересказать «Историю развития ООО «КНАУФ ГИПС КРАСНОГОРСК» [Кнауф 2013]:

- В 1994 году открыто производство пенополистирольных плит на месте производства цементно-фибrolитовых плит.
- В июле 1995 года на итальянском оборудовании начато производство металлических профилей для монтажа сборных перегородок, подвесных потолков из гипсокартонных листов и изделий на их основе. В 1997 году линия по выпуску металлического профиля была укомплектована оборудованием продольной резки рулонов стали на заготовки для изготовления профиля. В январе 2002 года была установлена вторая линия по выпуску металлического профиля. В 2012 г. была проведена модернизация второй линии производства профилей – установлена автоматическая упаковка.
- В 1997 году пущено в эксплуатацию производство сухих строительных смесей, построенное на месте цеха плит «Акмигран». Оборудование поставили немецкие производители. В связи с выходом в 2000 году на объем выпуска сухих смесей выше проектной мощности, было закуплено автоматизированное оборудование по укладке на поддоны и упаковке их в рукавную стрейч-пленку, пущено в эксплуатацию в мае 2001 года. С ноября 2002 г. по декабрь 2003 г. был

¹⁹ Мы уже упоминали о проблемах, с которыми Knauf столкнулся в Дзержинске. Еще более напряженная история сложилась в 1997-1998 гг. вокруг предприятия в Краснодарском крае, где была предпринята попытка полного рейдерского захвата. Одному из соавторов, как заместителю Министра экономики РФ, пришлось участвовать в формировании позиции Правительства РФ по этому поводу. В конечном счете, права Knauf были восстановлены. Художественное описание данной ситуации можно посмотреть в книге И. Свинаренко [Свинаренко 1999].

²⁰ Мы не можем привести более точную цифру по соображениям конфиденциальности.

построен новый завод *сухих смесей на основе цемента* производительностью 200 тыс. тонн с участком по выпуску грунтовок. В 2005 году началась реконструкция завода *сухих гипсовых* строительных смесей, которая была закончена в феврале 2006 г. В результате реконструкции без расширения производственных площадей увеличена мощность завода в 2,8 раза за счет установки второй линии по приготовлению и упаковке сухих смесей. В 2012 г. освоены новые продукты в производстве цементных смесей: сухая кладочная смесь «КНАУФ Биндер», клей «КНАУФ Флизен Плюс».

- В 1997 – 1998 гг. практически без остановки производства проведены работы по капитальному ремонту и модернизации отдельных машин и агрегатов линии по изготовлению гипсокартонных листов, позволившие увеличить скорость формования листов до 40 м/мин (при проектной – 18 м/мин).
- В апреле 1998 года было закончено строительство склада гипсового вяжущего, а в ноябре пущен второй агрегат по обжигу гипса. В 2006 г. была проведена реконструкция отделения обжига гипса с установкой третьей мельницы. После пуска мельницы в марте 2006 г. мощность отделения увеличилась в 2,1 раза. Таким образом предприятие решило вопрос дефицита гипсового вяжущего и открыло перспективы реконструкции производства гипсокартонных листов.
- Осенью 2002 года были начаты и в 2003 г. закончены работы по реконструкции железнодорожных путей предприятия с увеличением путевого развития на 2,6 км, а также строительство рядом с путями склада площадью 5000 кв.м. Строительство склада позволило организовать новую таможенную зону.
- В сентябре 2008 г. закончены работы по масштабной реконструкции производства гипсокартонных листов в части удлинения здания, установки конвейера, расширения склада гипсового камня с установкой нового оборудования. Мощности производства увеличились в 2,5 раза.
- В 2009 г. принята в эксплуатацию линия по производству пастообразных шпаклевок. В 2010 г. расширен ассортимент грунтовок и пастообразных шпаклевок – запущены в производство грунтовка «КНАУФ Ротбанд Грунд» и пастообразная шпаклевка «КНАУФ Ротбанд Паста».
- В 2010 году приступили к реконструкции системы теплоснабжения предприятия в целях замены центрального на автономное. Автономная котельная для административно-бытового корпуса №1 построена в 2010 году. Автономная котельная для вспомогательного корпуса построена в 2011 году.

- В 2010 – 2012 гг. был построен новый газораспределительный пункт в системе подачи газа в производство и передан Комитету имущества Московской области.
- 2013 г. теплоизоляционный материал по уникальной технологии будет производить завод в Тюмени. Сумма инвестиций в проект - около трех миллиардов рублей, 150 рабочих мест;
- появится сто пятьдесят рабочих мест. В 2013 г. Новомосковске пущен завод

На данном примере легко увидеть не только постоянное развитие отдельных производств, но и подлинно *«холистский»* подход к развитию всего завода – достижение балансирования мощностей отдельных производств, всемерное развитие инфраструктуры обеспечения – транспортных, энергетических и складских мощностей. Аналогично развивались и иные предприятия, приобретенные Knauf в 1990-е гг.

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 Knauf²¹), позволивший освоить рыночный потенциал Санкт-Петербурга, и завод в г. Кунгуре (Пермский край), выведший продукцию Knauf за Урал. В результате, в 2006 г. Knauf 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 Knauf).

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

²¹ 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».

других объектов)²². 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. Иными факторами, способствовавшими стабилизации ситуация в 2010-2012 гг. стали:

- 1) общее улучшение конъюнктуры в строительной отрасли,
- 2) ускоренный выпуск на рынок новых инновационных продуктов,
- 3) общий ассортиментный сдвиг от продуктов для нового строительства к продуктам для ремонта (уменьшенные размеры гипсовых плит, шпатлевки, клеи и т.д.),
- 4) активные мероприятия в сфере маркетинга (развитие общекорпоративного бренда, изменения в названии товаров и в упаковке, промоакции и т.д.).
- 5) усиление внимания к странам СНГ – в 2010-2012 гг. были запущены новые производства в Украине, в Узбекистане (в Бухарской области), в Азербайджане (г. Геранбай) и в Грузии (г. Тбилиси), а также вступил в строй новый завод в Иркутской области (п. Новонкутский).

Вместе с тем, вернуть долю рынка 2006 года оказалось невозможно – на рынке гипсовых изделий укрепились отечественные фирмы («Волма» и др.), на рынке теплоизоляции и сухих смесей активно работают как отечественные фирмы, так и российские подразделения западных компаний (ROCKWOOL, Henkel Bautechnik и др.).

Тем не менее, в 2012 г. подразделение КНАУФ СНГ достигло уровня продаж в 1 млрд. евро [Краулис 2013], полностью восстановив объемы производства по основным

²² Интересно отметить, что о приостановке инвестиционных планов в Украине Кнауф заявил еще в июле 2008 г., ссылаясь на высокую инфляцию и слабые перспективы спроса.

ассортиментным группам. 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].

В целом историю Кнауф в СНГ можно условно разделить на четыре этапа:

- 1993-1999 гг. – вхождение в Россию и Украину²³, освоение приемов защиты приобретаемых активов, начало модернизации приобретенных заводов;
- 2000-2006 гг. – массированные инвестиции в России и начало работы в Средней Азии и в Закавказье; создание технологических и организационных «заделов», позволивших впоследствии предприятиям в СНГ выйти на первые позиции по производительности и качеству во всей группе Кнауф; достижение доминирования на российском рынке гипсовых изделий; построение эшелонированной системы развития отрасли сухого строительства в странах СНГ.
- Вторая половина 2006 г. -- первый квартал 2012 г. – реализация принципа «Производить из локальных материалов, с помощью локального персонала для локального рынка (по немецкому стандарту)»; достижение полной включенности КНАУФ СНГ в российский политико-экономический истеблишмент²⁴; достижение подразделениями КНАУФ СНГ первых мест в

²³ В 1996 г. были совершены успешные покупки двух молдавских заводов, с их последующей модернизацией и переориентацией на экспорт продукции в Украину и Россию, но Молдавия формально не входит в зону ответственности КНАУФ СНГ.

²⁴ 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» (утв. приказом Министерства регионального развития РФ от 30 мая 2011 г. № 262)

общекорпоративном технологическом и финансовом бенчмаркинге группы Knauf; попытки «мягкой интеграции» конгломерата производственных и сбытовых фирм в единую компанию, скрепленную общим духом²⁵ и единообразными принципами ведения бизнеса.

- Со второго квартала 2012 г. начинается современный этап развития КНАУФ СНГ. С формальной точки зрения это было связано со сменой высшего руководства группы КНАУФ СНГ²⁶. С содержательной точки зрения данный этап характеризуется резким повышением уровня централизации управления при снижении общей численности и управленческого аппарата, отказом от ряда проектов, чью краткосрочную эффективность невозможно обосновать.

Теперь, после презентации группы Knauf в целом и группы КНАУФ СНГ, мы можем перейти к описанию практик в отдельных областях деятельности.

[Правительство РФ 2011]

²⁵ Особую важность в поддержании общекорпоративного духа имела уникальная внутренняя информационная открытость КНАУФ СНГ, достигнутая, в частности, путем запуска в начале 2008 г. издания «Вести КНАУФ» -- ежеквартального журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати, и имевшего заявленный тираж 3 тыс. экземпляров. Данное издание готовилось специально для подразделения «КНАУФ СНГ», в корпорации подобного издания никогда не было. В журнале 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 системе организации и даже описания новых назначений в руководстве КНАУФ СНГ и всей группы Knauf. Напомним, что речь идет о семейной фирме, организованной в форме коммандитного товарищества и не обязанном раскрывать никакую информацию о своей деятельности. Издание «Вести КНАУФ» было прекращено в конце 2012 г.

²⁶ Генеральным управляющим группы КНАУФ СНГ стал Ханс-Петер Ингениллем, бывший управляющий компаньон и комплиментарий группы Knauf, д-р Герд Ленга переместился на должность заместителя Генерального управляющего группы КНАУФ СНГ по стратегическому развитию, была введена должность управляющего группы КНАУФ СНГ, которую занял Янис Краулис, занимавший до этого должность руководителя предприятий группы Knauf в странах Прибалтики и в Балканском регионе; сменился руководитель блока сбыта. При этом Манфред Грундке, управляющий компаньон и комплиментарий группы Knauf, является по совместительству управляющим компаньоном группы КНАУФ СНГ.

5.1.2 Производственная деятельность

В столь динамичной компании, которой является группа КНАУФ СНГ, производственная деятельность включает два неотъемлемых элемента:

- Строительство и запуск производственных мощностей.
- Выход на устойчивые режимы эксплуатации и дальнейшее совершенствование производства.

5.1.2.1 Строительство и запуск производственных мощностей

КНАУФ СНГ выделяет в качестве важнейшей практики в области производства высокую скорость 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 решение²⁷ и осуществляет авторский надзор на объекте, а на месте ведется постоянное согласование технических решений. Так, например, была организована реализация проекта строительства новой линии по производству строительных смесей на заводе в г. Новомосковске. Немецкие 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, мы упоминали, что 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-

²⁷ И отвечает за достижение проектного уровня выпуска.

изготовителе в присутствии технического директора «КНАУФ ГИПС» В.А. Малявкина и механика завода «КНАУФ-Профиль» А.Л. Петрова» [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 Грузии²⁸, 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»²⁹.

²⁸ Следует отметить, что на иных «многозаводских» иностранных корпорациях в России широко применяется несколько иная практика -- практика планового перехода на постоянной основе отдельных специалистов или целых групп работников со «старых» (ранее запущенных) заводов на вновь запускаемые производства. Способствует этому и центробежный характер развития зарубежных производств – от центральной России к окраинам. В результате, работник, сменивший подмосковную квартиру или дом на жилье в райцентре Челябинской области, обычно существенно улучшает свои жилищные условия.

²⁹ 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;

5.1.2.2 Выход на устойчивые режимы эксплуатации и дальнейшее совершенствование производства

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?» 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]³⁰.

- 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 или ФРГ, 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.

³⁰ Стоит отметить, что существенное превышение проектных параметров являлось предметом гордости главных инженеров, а вознаграждения за изобретения и рационализаторские

Разумеется, основная тяжесть совершенствования производства (изменение режимов работы, снижение уровня брака и процента отходов) приходится на централизованные технические подразделения группы КНАУФ СНГ и руководителей заводского звена (генеральных директоров, технических директоров, начальников производства), но в последние годы делом рационализации пытаются увлечь всех работников. Весной 2011 года на заводе в г. Красногорске вступило в силу «Положение о рационализаторской деятельности и деятельности по созданию полезных служебных моделей», регулирующее отношения, возникающие между автором (авторами) технических, организационных и управленческих предложений и «КНАУФ ГИПС» и мотивирующее работников к техническому творчеству. Возглавил это направление технический директор предприятия, а непосредственное выполнение работ по ведению рационализаторской деятельности и оформлению документации было возложено на «уполномоченного по рацпредложениям» — сотрудника технического отдела. «В подразделениях предприятия были установлены двенадцать «Углов рационализатора» с информационной литературой, бланками заявлений на рационализаторское предложение и ящиками для их подачи. В течение короткого времени заявление рассматривается экспертами, назначаемыми техническим директором, после чего определяется степень значимости рационализаторского предложения и возможностей по его использованию. Размер вознаграждения за принятое к использованию рационализаторское предложение установлен в размерах не менее 2 000 рублей и не более 1 000 000 рублей». [Котова 2011]. По свидетельству А.И. Кирсановой, занимавшей в течение 16 лет должность Генерального директора «КНАУФ ГИПС КРАСНОРГОРСК», возрождение системы стимулирования рационализаторской деятельности «было воспринято персоналом не просто с энтузиазмом, а с восторгом». За два года были описаны и реализованы около 90 рацпредложений. На заводе выделились несколько начальников участков, которые постоянно выдвигают ценные рацпредложения. Но в целом поток предложений постепенно снизился — все наиболее наглядные усовершенствования сделаны, резервов рационализации остается все меньше и их сложнее найти³¹.

предложения — существенным источником дохода технических сотрудников передовых советских заводов.

³¹ Стоит отметить, что подобные системы стимулирования рационализаторской деятельности (правда, с несколько более низкими верхними пределами объема вознаграждения) внедрены на российских и украинских заводах иных немецких корпораций. В целом система воспроизводит советский опыт конца 1950-1970-х гг. поддержки массового движения изобретателей и рационализаторов. Примечательно, что верхняя планка уровня вознаграждения (8-12 месячных

Один из важнейших элементов системы совершенствования производства и быстрого распространения эффективных практик – система персональных коммуникаций между генеральными директорами заводов, а также налаживание взаимопонимания между производственниками и сбытовиками. С 2005 по 2012 г. два раза в год проводились трехдневные конференции, в которых участвовали генеральные директора всех заводов в составе КНАУФ СНГ и руководители региональных центров сбыта. На данных совещаниях выступали руководители группы с анализом результатов и постановкой задач, подлежащих решению, директора предприятий делали доклады по опыту решения задач, происходил обмен опытом по найденным решениям и «мозговой штурм» по решению новых задач. Периодически такие совещания посещали руководители фирмы и ответственные сотрудники штаб-квартиры группы Knauf³². Практика данных конференций прекращена в 2012 г. Помимо данных конференций, продолжают проводиться специальные семинары руководителей, посвященные отдельным проблемам (например, семинар в Екатеринбурге, проведенный в конце 2008 г. и посвященный проблемам малоэтажного строительства)..

Еще один важный момент совершенствования производства – повышение уровня безопасности и снижение возможностей производственного травматизма. Этой цели служат Стандарт безопасности КНАУФ и Системы оценки рисков. Цель внедрения Стандарта — улучшение деятельности предприятий по вопросам охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Стандарт отвечает международному стандарту системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда OHSAS 18001-2007. В дополнение к самому Стандарту было переведено на русский язык и адаптировано для применения на предприятиях группы КНАУФ СНГ «Руководство по безопасности КНАУФ». К активной реализации Проекта подключены уже многие российские производственные предприятия КНАУФ. На вновь подключаемых к проекту предприятиях активно используется опыт, наработанный при внедрении Стандарта на пилотных предприятиях («КНАУФ ГИПС Новомосковск» и «КНАУФ ГИПС Дзержинск», а также

зарплат) в «капиталистических фирмах» значительно ниже верхней планки, установленной для социалистических производств постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР (20 тыс. «советских» рублей, или 60-80 месячных зарплат начальника цеха).

³² По воспоминаниям д-ра Г.Ленга: «Первые конференции прошли пассивно. На второй-третий год была сплошная ругань – производственники против сбытовиков, «стенка на стенку». К четвертому году все научились общаться без ругани и находить взаимоприемлемые решения».

«СПб КПК» - пока единственного российского предприятия группы КНАУФ СНГ, уже продолжительное время имеющего сертифицированную по международному стандарту OHSAS 18001-2007 систему менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда). В ходе внедрения Стандарта расширяются функции комитетов по охране труда, рабочим предоставлено право участвовать в обсуждении политик по охране труда, начинает активно использоваться система оперативных сообщений о выявленных угрозах безопасности труда и мерах по их устранению, предлагаемых самими работниками.

Управление производственными рисками является необходимой составляющей любой эффективной системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда и предусматривает, прежде всего, оценку влияния вредных и опасных производственных факторов на состояние здоровья сотрудников предприятия. В рамках проекта по внедрению Стандарта безопасности на «КНАУФ ГИПС Новомосковск» в 2012 г. была впервые проведена оценка рисков. Данная работа позволила руководителям структурных подразделений и линейным ИТР, проводившим оценку рисков, понять, каким образом, в каком месте сотрудник подразделения может получить травму, и насколько это вероятно. Только пройдя с сотрудником подразделения все места, в которых он производит работы, оценив само производство работ через реестр опасностей, руководитель подразделения или линейный менеджер может понять, насколько правильно применены и насколько достаточны меры управления риском для этого рабочего места, и какие организационные или технические мероприятия необходимо предпринять³³.

Наконец, неотъемлемой частью всей системы эксплуатации и совершенствования производства является система качества. Она включает такие элементы, как детальные инструкции и регламенты, системы стандартов практически для каждой операции, максимальную автоматизацию сложных процессов, входной контроль сырья и выборочные приемо-сдаточные испытания образцов произведенной продукции, внутреннюю и внешнюю сертификацию продукции. На Кнауф, как и на большинстве иных крупных международных производственных корпорациях, существует единая для всех заводов

³³ Здесь предприятия группы КНАУФ СНГ пока несколько отстают от наиболее передовых российских предприятий западных корпораций, например, от ООО «Сертов» -- подразделения международной корпорации Solvay. Там подобный стандарт был внедрен еще 15 лет назад, и предприятие имеет 12 лет (5 млн. человеко-часов) работы без случаев производственного травматизма, отсутствие случаев травматизма является условием для выплаты годовой премии всем работникам завода (см. [Гурков 2013])

система оценки производительности и качества продукции. В 2010 году на совещании руководителей заводов «КНАУФ» в Австрии за качество штукатурного гипса ЗАО «КНАУФ ГИПС БАСКУНЧАК» было удостоено первого места среди всех заводов «КНАУФ» в мире [Без автора 2010]. В 2011 г. «ГИПС КУРГУР» вошла в пятерку лучших среди всех 150 заводов корпорации Knauf по качеству гипсокартонных плит [FMVidej 2013], а «ГИПС Донбасс» -- по качеству сухих смесей на основе гипса. В 2012 г. предприятия группы КНАУФ СНГ в целом добились первого места в общекорпоративном технологическом бенчмаркинге всей группы Knauf, а подразделения в России, Казахстане и Узбекистане заняли соответственно первое, второе и третье места в общекорпоративном финансовом бенчмаркинге группы Knauf.

В целом, производственные практики заводов КНАУФ СНГ представляют собой «нормаль процесса» динамичного развития крупной промышленной системы, в которой сочетаются стандартные паттерны действий международных корпораций (стандартизация производственных практик, международный бенчмаркинг производительности и качества, внимание к безопасности производства) и своеобразные «ретроинновации» -- восстановление национальных (советских) практик. Высокий уровень совпадения с «советскими» практиками не является здесь случайным – периоды высоких темпов развития советской промышленности (1958-1963 и особенно 1966-1977 гг.³⁴) сформировали ряд эффективных приемов (массовая рационализаторская и изобретательская деятельность, навыки «ударных темпов» строительства и ввода в эксплуатацию производственных объектов, восприятие проектных показателей как временных ориентиров уровня производительности), которые не смогли получить полного развития в системе планового хозяйства.

5.1.3 Практики управления человеческими ресурсами

Хотя идеалом «процессного» производства является полностью автоматизированный процесс, не зависящий от усердия и способностей людей, в реальности все эффективные производственные практики, тем более практики, требующие творчества в замысле и точности и упорства в исполнении, «завязаны» на людях. Knauf формулирует философию корпорации в следующих основополагающих принципах [Грундке Биннеманн 2012]:

³⁴ Период реализации так называемой «Косыгинской реформы»

- *Честность* — приверженность традиционным ценностям (бережливость, эффективное и бережное использование ресурсов, социальная ответственность, бесконфликтность, финансовая независимость, дисциплина, образцовое поведение).
- *Человечность* -- чувство такта и благородство, приверженность семейным ценностям, уважительное поведение, конструктивное отношение к ошибкам и проблемам.
- *Ориентация на будущее* -- стратегическое и долгосрочное мышление и поведение; умение приспосабливаться к реальным условиям, способность к изменению, готовность к переменам; предприимчивость и готовность рисковать; постоянное продвижение и поддержка инноваций.
- *Ответственность за результат* -- прагматизм и ориентация на успех; первоклассное качество; партнерская ориентированность на клиента; лидерство по затратам (наиболее быстрое и эффективное производство при наименьших затратах).
- *Доверие* -- свобода в принятии решений; личная ответственность; санкции за злоупотребление доверием; надежность, терпимость и выполнение обещаний; социальные гарантии и принцип оплаты по количеству и качеству труда.
- *Лояльность* -- соблюдение принятых в компании правил; дисциплина и взаимная надежность.
- *Вовлеченность* -- великодушие; похвала, признание, критика и порицание; делегирование ответственности; продвижение и развитие сотрудников.
- *Выносливость* -- признание и поощрение особых достижений, незаурядное личное участие; выдержка; надежность и способность переносить нагрузки; дисциплина.

В отношении практик управления человеческими ресурсами в группе КНАУФ СНГ следует отметить несколько особенностей. Первой, важнейшей характеристикой изменений практик управления человеческими ресурсами в ходе становления и развития группы КНАУФ СНГ была *эволюционность изменений*. Так, была сохранена преемственность руководства заводского звена -- при приобретении Кнауф первых заводов в СНГ их генеральные директора сохраняли свои должности, причем на длительный срок, при выходе на пенсию генеральных директоров должности, как правило, занимали их заместители (технические директора либо директора по экономике), а ряд генеральных директоров приобретенных заводов работают в своих должностях и поныне (ГИПС

ЧЕЛЯБИНСК и ГИПС БАСКУНЧАК)³⁵. На все вновь приобретенные заводы привлекались немецкие специалисты (финансовый контролер занимался планированием и отчетностью по общекорпоративным стандартам; руководитель смены с немецкого завода отвечал за контроль производства и поддержание новых стандартов качества, оказывал помощь в ремонте оборудования, оценивал работников и назначал мастеров смен; инженер по инвестициям вел первые проекты технического перевооружения заводов), но в достаточно короткие сроки необходимость в данных специалистах отпала. В результате новые заводы КНАУФ СНГ (в Колпино, в Пермском крае, в Иркутской области) с самого начала возглавлялись и укомплектовывались российскими менеджерами.

Эволюционность наблюдалась и в сохранении опытных кадров цехового уровня. Так, на праздновании 30-летия Ленинградского картонно-полиграфического комбината (КПК), проходившем в сентябре 2012 г., с гордостью отмечалось, что на КПК продолжают работать 117 человек, которые участвовали в пуске комбината в строй [Лось 2012].

Эволюционность наблюдается и в системах кадрового продвижения – широко применяется внутренний набор на открывающиеся вакансии, таким образом, карьерный рост достигается либо путем повышения в должности на том же предприятии, либо путем перевода на новые объекты (так, начальник производства переходит на вновь запускаемый завод техническим директором и т.п.).

Еще сфера эволюционного подхода к изменению кадровых практик -- социальная сфера предприятий. На предприятиях КНАУФ СНГ остались профсоюзы. Там, где в собственности предприятий имелись объекты социальной инфраструктуры (медицинские пункты, санатории), они остались в неприкосновенности. К обычным в западных компаниях мерам социальной поддержки работников (субсидирование питания в заводских столовых), в КНАУФ СНГ добавлены меры, направленные на профессиональное развитие работника (оплата повышения квалификации или получения второго высшего образования) и повышение социального статуса работника (беспроцентные ссуды предприятия на приобретение жилья).

³⁵ Данная схема дала сбой только один раз, когда генеральный директор предприятия в Псебае оказался вовлечен в попытку рейдерского захвата завода.

Эволюционность наблюдалась и в постепенной «русификации» центрального аппарата управления группы КНАУФ СНГ. В 2010 г. впервые руководителем департамента сбыта (ныне Центральное управление сбыта) стал российский специалист. Эволюционный подход к изменению системы управления персоналом в максимальной степени отвечает принципам руководства семейной фирмы.

Следующей важной практикой в КНАУФ СНГ, где в полной мере сказались провозглашаемые принципы «доверие» и «ориентация на будущее», стало привлечение выпускников техникумов и ПТУ, не имеющих опыта работы, что крайне редко встречается на российских предприятиях [Zavyalova et al. 2011; Gurkov, Settles, 2013]. На ряде вновь запущенных заводов, например, на «КНАУФ ГИПС Кунгур», основной костяк персонала – молодежь, пришедшая на завод после техникумов в 18-19 лет. Как образно выразился технический директор «КНАУФ ГИПС Кунгур» К.Шевела: «Никто не ожидал, что здесь так легко и быстро люди научатся работать» [FMVideo 2013]. Быстрому освоению эффективных приемов работы для «новичков» способствует система стажировок, а на «зрелых» заводах – развитая система наставничества и созданные собственные учебные центры. Тем не менее, большинство предприятий в Центральном регионе и в Санкт-Петербурге ощущают растущую напряженность на рынке труда, особенно в отношении высококвалифицированных рабочих (механиков, электриков) – об этом нам говорили во всех проведенных нами интервью.

Снизить складывающуюся напряженность на рынке труда стремятся путем реализации комплексной системы мотивации работников. Основными элементами мотивации выступают:

- Высокий уровень гарантированного вознаграждения в составе денежных выплат (общий уровень оплаты поддерживается несколько выше среднего по рынку, при этом основной упор делается не на премии, а на базовое вознаграждение),
- стабильность рабочего места и гарантированность оплаты труда³⁶,
- комфортный коллектив (почти полное отсутствие интриг, объективизированные системы оценки персонала, высокий уровень внутренней информационной

³⁶ Как нам с гордостью сказали в на заводе в Красногорске: «Ни разу с основания завода в 1949 г. нашим работникам не задерживали зарплату».

открытости, невысокая психологическая дистанцированность руководства от рядовых работников),

- понятные правила поведения,
- возможности для профессионального и служебного роста.

5.1.4 Маркетинговые практики

Маркетинговые практики рассматривались нами достаточно узко. Нас интересовала не организация сбыта продукции в целом, а формы, связанные с развитием рынка и воздействующие на ассортимент продукции. В целом в России Кнауф применил маркетинговую систему “pull”, создавая условия для увеличения спроса на свою продукцию через повышение квалификации потребителей. На деле, КНАУФ СНГ взвалил на себя практически неподъемную ношу -- воссоздание кадрового потенциала отрасли сухого строительства, и подошел к данной задаче по-немецки основательно. Система воссоздания кадрового потенциала отрасли состоит из ряда взаимосвязанных элементов.

Во-первых, это существовавший до 2013 г. собственный институт строительных технологий (Академия КНАУФ СНГ), в котором работали 29 кандидатов и докторов наук, имелась уникальная информационная база и самое совершенное лабораторное оборудование (не говоря уже о неограниченных объемах материалов для опытов и экспериментов).

Во-вторых, это система повышения квалификации для действующих проектировщиков. Примерами 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.).

В-третьих, это поддержка подготовки инженеров-строителей. Примерами данной деятельности 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 (ДВФУ).

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

- 1) подготовка специалистами подразделения «КНАУФ СНГ» целого ряда пособий, вошедших в федеральный комплект учебников для обучения в учреждениях начального и среднего профессионального образования РФ;
- 2) разработка федерального стандарта и включение в перечень специальностей среднего профессионального образования РФ специальности «мастер сухого строительства»;
- 3) проведение с 2006 г. 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», «Облицовщик-плиточник», «Штукатур», «Монтажник»);
- 4) открытие региональных ресурсных центров (объединяющих учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские) на базе ПТУ во всех регионах страны;
- 5) работа собственных учебных центров КНАУФ СНГ, разбросанных по всей России и в странах СНГ.

Повторим, что речь идет не о благотворительности, а о практиках продвижения товаров Кнауф путем обучения всех «типов» пользователей. *Интересно, что в кризис 2008-2009 г. данный тип расходов был единственным, который не подлежал сокращению.* Здесь сказался не расчет, а интуиция и провозглашаемая в корпоративной философии Кнауф «ориентация на будущее».

Общение с рабочими, особенно с молодежью, учащейся по рабочим специальностям, привели в 2009-2011 гг. к серьезным изменениям в брендировании товаров Кнауф. Прежде всего, все продукты КНАУФ получили дополнительное обозначение «Немецкий стандарт». Кроме того, произошли смена упаковки, изменения названия продуктов, начались продажи строительного инструмента и оснастки под маркой Кнауф.

Смена упаковки была направлена в первую очередь на упрощение «распознаваемости» товара. Упаковка всех гипсовых смесей стала белой, а цементных – серой. На каждой

пачке появились пиктограммы, показывающие, как нужно работать со материалом, и таблица с основными товарными категориями и продуктами КНАУФ.

Претерпели изменения и названия продуктов. Для многих русскоговорящих потребителей слова «Фугенфюллер» и «Нивелирэстрих» были чем-то вроде скороговорок – они трудно произносились и плохо запоминались. В результате «Фугенфюллер» стал «Фугеном», «Флизенклебер» – «Флиzenом», а «Нивелирэстрих» – «Боденом».

Изменилась и система промоакций – стали проводиться бесплатные обучающие семинары прямо в крупных торговых центрах («Леруа Мерлен» и др.), а также поддержка пользователей – корпоративный сайт содержит в свободном доступе более 20 детальных комплектов справочных материалов, от «альбомов рабочих чертежей» для отдельных видов работ до «Памятки штукатура», написанных простым и понятным языком

Таким образом, маркетинговые практики КНАУФ СНГ явились не только способом поддержания и развития продаж и вывода на рынок новых продуктов, но и важнейшим элементом «социализации» корпорации, о чем пойдет речь ниже.

5.1.5 Практики социализации

Описание данных практик вызвало у нас определенную трудность. Дело в том, что деятельность КНАУФ СНГ далеко выходит 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-министр) – как адресат рекомендаций в отношении режима поддержки иностранных инвестиций в производство;
- 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 давления 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 («Стоительные материалы», «Горный журнал») и федеральным информационным агентствам.
- Профсоюзы – для прогнозирования точек возможной социальной напряженности и предупреждения коллективных действий.
- Церковь³⁷.

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 Герд 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].

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

³⁷ Каждый директор завода КНАУФ СНГ имеет специальный фонд для поддержки местной церкви. Помощь выделяется на самые видимые части церкви – купола, звонницу, иконостас.

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. Интересно, что «в последние годы внимание КНАУФ СНГ сдвинулось ... к детям. Генеральный офис КНАУФ поддерживает детский хоспис в одном из городов, в каком – не признается, не считает нужным делать это публично» [FMVideo 2013].

5.1.6 Оценка опыта развития управленческих практик КНАУФ СНГ

Опыт формирования и развития управленческих практик КНАУФ СНГ – это опыт отбора наиболее действенных практик *российской фирмы*, имеющий преференциальный доступ к зарубежным технологиям во всех видах (know-how, know-why, know-whom). Безусловной удачей стало существование материнской компании в такой, на первый взгляд, архаической юридической форме, как командитное товарищество (товарищество на вере), в котором высшие управляющие отвечают по обязанностям общества всем своим имуществом. Как не без кокетства отмечал Манфред Грундке и интервью «Ведомостям»: «Knauf располагает достаточными финансовыми ресурсами. Она принадлежит семье, и нам не нужно предпринимать каких-либо особых мер, чтобы понравиться маклерам фондовых бирж, аналитикам, банкирам или другим структурам³⁸. Мы предпринимает меры, важные для нашего бизнеса, которые помогают компании и семье вести бизнес в долгосрочной перспективе. У нас долгосрочная стратегия, и мы не ориентируемся на квартальные обзоры, публикуемые в газетах» [Проскурина 2012].

В целом мы можем наблюдать эволюцию основных задач российского подразделения зарубежной корпорации -- перенос глобальных брендов → применение на зарубежных рынках уникальных знаний → достижению общественного признания своей деятельности → воздействия на институциональное окружение в принимающей стороне. Соответственно, исходный набор практик в области управления производством -- последовательное освоение

- базовых современных технологий производства, позволяющих наладить выпуск товаров под глобальными брендами;
- способов ускоренной модернизации производственных комплексов;

³⁸ Напомним, что командитное товарищество не обязано раскрывать информацию ни о своих продажах, ни о финансовых результатах деятельности.

- приемов повышения производительности выше проектных показателей и параметров

приводят к большей гибкости и разнообразию маркетинговых приемов (обучение конечных пользователей, смена упаковки, брендингования и способов продвижения продукции).

В свою очередь, достижение доминирующего положения на локальном рынке и активная демонстрация позитивных социально-экономических эффектов от деятельности бизнеса позволяет российскому подразделению зарубежной корпорации оказывать давление на институциональную среду – как на уровне местных властей (путем артикулированных предпочтений по выбору местоположения новых объектов инвестирования), так и на уровне различных ветвей федеральной власти.

5.2 Систематизация индивидуальных «кейсов»

Следующим этапом анализа стала систематизация индивидуальных кейсов. При этом мы стремились перейти от функционального подхода (описанию практик в одной из функциональных сфер деятельности фирмы, то есть в производстве, маркетинге, управлении персоналом) к проблемному подходу – то есть к набору практик, нацеленных на решение определенного комплекса проблем как части реализации общей стратегии фирмы.

5.2.1 Условия формирования и развития управленческих практик в рамках общей стратегии предприятий

Состав и направленность изменений управленческих практик фирмы задаются общими рамками реализуемой стратегии. Стратегия же является способом достижения общих целей фирмы и соответствующих данным целям задач. *Цели деятельности российских производств всех обследованных нами зарубежных корпораций подчинены общей логике пост-кризисного развития глобальных корпораций и задаются предельно просто – «осуществление прибыльного роста».* На коротком временном горизонте это требует поддержания рентабельности продаж при увеличении объемов сбыта, на долгосрочном горизонте – реализации новых проектов с отдачей, превышающей стоимость капитала.

Поддержание рентабельности продаж при увеличении объемов сбыта означает поддержание, а, для надежности, хотя бы временное увеличение маржинального дохода³⁹. Это относительно легко достигается на монопольных и олигопольных рынках. Что касается конкурентных рынков, то поддержание или увеличение маржинального дохода при росте продаж возможно лишь двумя способами. Первый способ можно обозначить как прогрессирующее *снижение* удельных издержек с ростом продаж. Это возможно в свою очередь, либо вследствие крайне эффективной «кривой обучаемости» (снижение удельных издержек по мере накопления опыта выпуска данной продукции), либо путем регулярного ввода в эксплуатацию временно избыточных производственных мощностей, чтобы увеличение продаж приводило к достижению оптимального уровня загрузки мощностей, и, опять-таки, к снижению удельных издержек. Второй способ поддержания или роста маржинального дохода – повышение маржи (надбавки над производственными издержками). Повышение маржи возможно при продвижении фирмы в верхние (премиальные) сегменты рынка, где, как правило, ниже эластичность спроса по цене, и, соответственно, выше свобода ценообразования.

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

Когда достижение существенной общей доли рынка затруднено (в частности, из-за сравнительно скромных размеров материнской компании по сравнению с самыми крупными глобальными игроками), задача сводится к доминированию на премиальных сегментах. Так, российское подразделение итальянской компании LaFortezza S.p.A. обеспечивает премиальным торговым оборудованием розничные сети, оперирующие в России и в странах СНГ. Российское подразделение другой итальянской корпорации, Marei, занимает устойчивые позиции в верхнем ценовом сегменте специализированных стройматериалов.

Присутствие и особенно доминирование на премиальных сегментах задает максимально жесткие требования к уровню компетенций фирмы, а захват и прибыльное удержание среднего ценового сегмента – максимально жесткие требования к уровню удельных

³⁹ См. Гурков И.Б. Стратегический процесс российских компаний. Экономическая наука современной России, № 2(45), 2009, С. 82.

издержек, ведь компетенции (знания, умения и связи компании) задают верхний предел достигаемого качества, а удельные издержки – нижний возможный уровень назначаемых цен. *В результате перед российскими производствами зарубежных компаний ставится, на первый взгляд, нереальная задача – добиться роста компетенций при сдерживании либо снижении удельных издержек.*

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 продукции⁴⁰, так и к безопасности труда⁴¹;

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

⁴¹ 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

- 2) почти полное безлюдье внутри полностью автоматизированных цехов основного производства⁴²;
- 3) превосходно оборудованные столовые для сотрудников, способные одновременно обеспечить горячим обедом весь состав смены⁴³.

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 банок для напитков), Pepsi 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 заводов⁴⁴.

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.

⁴² 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.

⁴³ 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!»

⁴⁴ 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 – покособившийся пол, осклизкие стены, тусклая лампочка под потолком....

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 опустошенными⁴⁵.

Увиденное напомнило нам известное из психологии разделение деятельности на три стадии ее развития: непроизвольную, произвольную и «после-произвольную». На первой (непроизвольной) стадии человек действует почти рефлекторно – быстро реагирует на опасность, действует на максимуме энергетики, но не прикладывает много усилий и внимания для поддержания таких действий продолжительное время («отбился 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 действий⁴⁶.

⁴⁵ 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 покидать Россию. Видимо, славянки не собирались прощаться.

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 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.

5.2.2 Рутинизированные практики

5.2.2.1 Практики управления персоналом

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:

⁴⁶ 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]).

- 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 производства⁴⁷.
- Активное привлечение нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы⁴⁸. Западные компании, вошедшие в Россию в середине 1990-х гг., смогли привлекать производственный персонал из научно-исследовательских центров и из «оборонки». Мы встречали бывших авиационных инженеров в лабораториях пищевых производств и бывших атомщиков⁴⁹ 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 рубежом⁵⁰.
- 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).

⁴⁷ 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.

⁴⁸ 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 непорядочности в отношениях между людьми. И здесь собрались люди, которых это устраивает, и только такие люди устраивают фирму. На практике это означает, что мы отбираем одного работника из пяти претендентов и не боимся брать людей без производственного опыта, которых можно и обучить, и воспитать».

⁴⁹ Если атомщики могут быть «бывшими».

⁵⁰ 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]).

- Оснащением фирм детальными регламентами и стандартами, задающими «нормаль» производственного процесса⁵¹.
- 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.
- Внедрением систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии)⁵², а на стабильность базового вознаграждения⁵³

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.

⁵¹ Как с гордостью отмечали на заводе «КНАУФ Кунгур», на 260 сотрудников приходится 187 технологических инструкций [FMVideo, 2013].

⁵² 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).

⁵³ Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали зарплату».

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 мастерovitости 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 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)⁵⁴ и сформировали четкую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом воспринятую всеми сотрудниками⁵⁵.

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 работала совместно с общекорпоративной временной группой запуска “shadow team”,

⁵⁴ Инициатором данной работы был немецкий директор завода.

⁵⁵ Аналогичная система имется и на российских производствах немецкой корпорации Henkel.

составленной из представителей центральных служб корпорации и работников из других стран, но в отличие от них осталась на заводе и после запуска на постоянной основе⁵⁶.

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.⁵⁷ Это – не только признание роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации, но и признание профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия⁵⁸.

Еще одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является запуск общекорпоративных или региональных бюллетеней на русском языке, реализованный во

⁵⁶ Это была стандартная практика 1960-1970-х гг., особенно в отношении заводов, строившихся в Средней Азии.

⁵⁷ Было отмечено при интервью в ROCKWOOL и Henkel.

⁵⁸ Несмотря на активный внутренний и внешний PR общекорпоративных планов стратегического развития, детали данных программ остаются строго секретными.

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 отходов⁵⁹, или стилизованный градусник четырехметровой высоты, ежедневно отмечающий «повышение температуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

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

⁵⁹ Иногда нам попадались и «стенгазеты-молнии»: «Позор третьей смене, допустившей вчера перерасход сырья!»

как рутинизированные практики западных производств в России, так и продуктовые и процессные инновации.

5.2.3 Практики управления производством

Если обобщить то, что составляет суть рутинных практик зарубежных «процессинговых» производств в России, то прежде всего стоит выделить упоминавшиеся 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 качества⁶⁰ 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 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

⁶⁰ 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.

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 новым⁶¹, 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.

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

⁶¹ 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.

внутрикорпоративном соревновании (между заводами одной корпорации) и междукорпоративном 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»⁶² и «общественные бюро экономического анализа»⁶³), 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.

⁶² 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).

⁶³ 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.

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 новизны⁶⁴. Иногда, например, на заводах REXAM, создаются международные команды по энергосбережению в составе сотрудников корпоративного инженерного отдела и менеджеров соответствующих заводов из 3-4 стран.

Четвертым фактором, 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

⁶⁴ 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.

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.

5.2.4 Инновационные практики

5.2.4.1 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.

5.2.4.2 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 Mapei и Solvay Acetow представляли собой в момент обследования однозаводские фирмы⁶⁵, 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 Mapei 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; Mapei – 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 тысячи⁶⁶).

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

⁶⁵ В 2013 г. Mapei запустила свой второй завод в России.

⁶⁶ Основные товарные категории выделяли сами фирмы.

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 систем⁶⁷. 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 литр⁶⁸.

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

- 1) *обучение потенциальных профессиональных пользователей продукции;*

⁶⁷ Детальные описания инновационных практик части обследованных нами компаний содержатся в работе [Gurkov, Filippov, 2013].

⁶⁸ И тут же налетела на расследование Федеральной монопольной службы в отношении «факта нарушения конкуренции», поскольку ее доля в производстве подобных банок в России составила 100%. Данная проблема не имеет пока удовлетворительного решения: как запустить в России уникальное производство и не попасть под антимонопольное расследование, науке неизвестно.

- 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.

Упомянутый нами опыт группы «КНАУФ СНГ» по продвижению своей продукции путем обучения потенциальных пользователей заслуживает особого внимания. В целом «КНАУФ» 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 (ДВФУ).

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

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 «Mapei» (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) завода⁶⁹ 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

⁶⁹ В составе корпорации Mapei в 2013 г. было 63 завода.

установок и организует выпуск минимальной партии продукта, состоящей не менее чем из трех образцов (троекратное 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.
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»⁷⁰. 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 четко⁷¹.

⁷⁰ Всего в корпорации «Мареi» ежегодно запускается на рынок около 200 «новых формул».

⁷¹ На производствах с особо высокой стоимостью сырья (например, 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».

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 продукта⁷², изменения в упаковке. Оба данных подхода широко используются, например, в российском подразделении корпорации «PepsiCo».

5.2.4.3 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

⁷² 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.

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 чая⁷³, 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 вспрыска 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».

⁷³ 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.

Поток «обратных инноваций» имеет и своеобразный защитный эффект в отношении российского завода с зарубежной материнской компанией. Так произошло, например, с обследованной нами «Калужской пивоваренной компанией»⁷⁴. В 1999 году брошенную площадку на северной окраине Калуги купили представители SAB Miller (европейский 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 Efes⁷⁵. 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 России⁷⁶. 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 особо 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

⁷⁴ 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.

⁷⁵ SAB Miller сохранил права на свои бренды, реализующиеся в России, и получает отчисления от объема продаж.

⁷⁶ 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).

реально работы ведутся по рабочему эскизу. Такое возможно, когда фирма-производитель оборудования предлагает максимально надежное решение⁷⁷ 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 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

⁷⁷ И отвечает за достижение проектного уровня выпуска.

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]⁷⁸.

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

⁷⁸ 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.

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 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».

5.2.4.4 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 средств⁷⁹. Иногда, чтобы снять с вышестоящего руководства заботу о распределении средств для «мелких проектов», подобные фонды формируются на самих предприятиях, причем по самым простым принципам (Х рублей в «фонд главного инженера» за Y тонн отгруженной продукции)⁸⁰.

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 вышеприведённом примере компании Marei.

В корпорациях с матричной структурой (примерно равные веса руководителей региональных подразделений и менеджеров, отвечающих за «глобальные бренды»⁸¹) 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

⁷⁹ 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».

⁸⁰ При этом средства данного бюджета невозможно переносить на следующий год.

⁸¹ Недавняя паника, охватившая зарубежных производителей в России в связи с перспективами легализации «параллельного импорта» (ввоза продукции с других заводов корпорации из иных стран через неавторизированных 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»⁸², 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 подведомственных территорий свежих, желательно адаптированных брендов, рассчитанных на уникальные особенности восприятия потребителей данной страны или региона⁸³, и, соответственно, больших 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 сторон⁸⁴.

⁸² Напомним про описанные нами выше взаимоотношения SAB Miller и Efes Rus по поводу использования в России брендов SAB Miller.

⁸³ Иногда даже название подобного бренда невозможно перенести в другую страну – попробуйте, например, что-то сделать вне России с брендом «Здрайверы».

⁸⁴ 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 Индии⁸⁵, в глобальных компаниях потребительского сектора красивые должности типа Chief Technology Officer, Chief Design Officer⁸⁶ все равно означают в основном изобретение новых упаковок к старым брендам. На это и направлены «средние» инновационные проекты. Однако, даже для запуска «среднего» инновационного проекта⁸⁷ 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 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

⁸⁵ Так, российское исследовательское подразделение Siemens планировало в 2012 г. увеличить численность своих сотрудников в три раза.

⁸⁶ Созданная в PepsiCo в июне 2012 г. принципиально новая должность, которую занял сравнительно молодой дизайнер с опытом работы для Philips и ЗМ (См. <http://www.fastcodesign.com/1670000/pepsico-installs-its-first-ever-chief-design-officer-can-he-deliver#1>)

⁸⁷ 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.

инновационных работ «средних» инновационных проектов. Это, в свою очередь, препятствует развитию мотива «knowledge-seeking».

5.2.4.5 От достижения эффективности производства – к корпоративной экспансии

В результате всех перечисленных факторов российские производства зарубежных корпораций находятся в своеобразном положении – в абсолютном большинстве случаев они имеют «замыкающие» (самые высокие) компетенции и не имеют замыкающих удельных затрат. Таким образом, именно высокие компетенции и умеренные издержки позволяют российским производствам зарубежных корпораций занимать средние либо премиальные позиции на большинстве российских рынков. При этом, в отличие от продуктов, которые в большинстве случаев относительно легко копируются российскими конкурентами⁸⁸, полное копирование технологических систем крайне затруднено – даже если российским конкурентам удастся приобрести и смонтировать аналогичное оборудование, крайне сложно перенести системы контроля качества и, главное, механизмы наращивания компетенций путем внутрикорпоративного накопления «лучших практик», а также приемы привлечения и способы удержания приличных людей на инженерных должностях⁸⁹.

Успехи в повышении эффективности производства на ранее запущенных заводах зарубежных корпораций приводят к серии крайне любопытных эффектов. Первым и самым главным эффектом является изменение отношения к российским работникам – они начинают восприниматься в корпорации как умелые, изобретательные и инициативные. Как только данный образ укореняется в сознании высшего руководства корпорации, он способствует проявлению прочих эффектов. Один из них – продвижение российских работников в общекорпоративной иерархии, причем как по вертикали – включение россиян в высшие органы управления корпорацией, так и по «диагонали» -- предложение

⁸⁸ Мы здесь не говорим о прямых подделках брендируемых товаров, а о выпуске аналогичных продуктов под российскими торговыми марками, способными конкурировать по качеству с зарубежными брендами.

⁸⁹ Как мы уже отмечали, приличных людей на инженерные должности привлекают возможность работать в высокой культуре производства, ориентированной на стабильность качества, отсутствие штурмовщины и т.п., регулярно реализовывать возникающие идеи по совершенствованию процессов, уважительное отношение со стороны начальства к сотрудникам, объективные критерии признания результатов индивидуальных и коллективных усилий.

российским менеджерам возглавить подразделения или службы в других странах. Повышение доверия к производству в России имеет следствием и *расширение репертуара применяемых форм организации производства*. Компании начинают рассматривать самые разные возможности развития производства в России – наращивание производства на существующих линиях для выполнения как внутрироссийских, так и импортных поставок⁹⁰, запуск новых линий на уже существующих заводах, строительство новых заводов, приобретение российских производств с их последующей комплексной модернизацией⁹¹, совместные предприятия⁹², наконец, использование независимых российских фирм в качестве подрядчиков при производстве известных западных брендов. Как только расширяется репертуар применяемых форм организации производства у *всех зарубежных корпораций, функционирующих на данном российском рынке*, особую важность в их конкурентной борьбе принимает оперативность принятия решений о крупных инвестициях. Это связано, тем, возможности по приобретению российских заводов, потенциально пригодных к организации на них производства с должным уровнем издержек и качества часто возникают внезапно. Особую мобильность в принятии решений о крупных инвестициях имеют немецкие и французские корпорации, находящиеся в частной (семейной) собственности – там подобные решения, зачастую стоимостью в сотни миллионов Евро, принимаются либо единолично собственником, либо узким кругом лиц, вне громоздких и длительных процедур, типичных для акционерных компаний.

⁹⁰ Так, датская компания ROCKWOOL на одной линии продукцию и для российского, и для европейского рынков.

⁹¹ Активно осуществляется на половине обследованных нами корпораций.

⁹² После пика активности в создании совместных предприятий в самом начале 1990-х гг., когда они были единственной разрешенной формой организации зарубежного производства в России, наступил длительный спад. С середины 2000-х гг. наблюдается повышение интереса к созданию совместных предприятий, что объясняется не только позицией западных корпораций, но и интересами крупных российских игроков к диверсификации производства. Объединение западных технологий и российских инвестиций позволяет реализовывать очень крупные проекты. Так, корпорация Solvay, материнская компания компании Rhodia, ведет в настоящее время в СП с «СИБУРОМ» строительство завода, рассчитанного на производство 330 тыс. тонн ПВХ и 235 тыс. тонн каустической соды в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краткие выводы

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы как об общей конфигурации управленческих практик в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций, так и об основных факторах отбора и рутинизации данных практик. Исходным фактором отбора управленческих практик явилось создание необходимых условий для производства в России глобальных брендов при сопоставимом качестве и более низких издержках по сравнению с импортными аналогами. Это потребовало рутинизации, прежде всего, *новых практик по отбору персонала* (включая принципиальное изменение критериев отбора), оценке персонала (объективные параметры и высокая степень формализации систем оценки персонала, превращение соблюдения норм индивидуального и коллективного поведения в качестве основных критериев оценки) и стимулирования персонала (максимальное увеличение доли фиксированной части заработной платы в общем объеме оплаты труда, развитие форм морального стимулирования). Как только система управления персоналом была настроена на воспроизводство основных норм поведения, задаваемых общекорпоративными стандартами, прежде всего, на скрупулезное соблюдение стандартов качества и стабильности работы, в системы управленческих практик в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций стали добавляться *«винтажные» практики*, воспроизводящие практики передовых советских предприятий 1960-1970-х гг. – стимулирование превышения проектных уровней производительности в ходе запуска и дальнейшей эксплуатации производственных линий, соревнование между сменами, заводами, странами, поддержка рационализаторского движения, перевод персонала с «передовых производств» на новые производственные площадки.

Воспроизводству и активной рутинизации советских практик способствовали два обстоятельства. Во-первых, большинство российских подразделений международных корпораций (прежде всего, открытых акционерных обществ) работают в рамках детализированных общекорпоративных трех-пятилетних планов, предписывающих основные параметры деятельности и инвестиции. Во-вторых, инвестиционный контур российских подразделений не является замкнутым – в абсолютном большинстве обследованных нами фирм реализовывались инвестиционные проекты, значительно

превосходящие по объему необходимого финансирования объемы прибыли, генерируемые российским подразделением и, тем более, отдельным заводом.

В настоящее время сложившийся корпус управленческих практик в российских производственных подразделениях зарубежных корпораций воспринимается в корпорации в целом как некий экзотический компромисс. Отсутствует активный перенос специфических российских управленческих практик в общий корпус управленческих технологий западных корпораций и их перенос в иные страны (кроме стран бывшего СССР). Невелика и доля менеджеров, переходящих из российских подразделений в другие подразделения либо в штаб-квартиру крупнейших зарубежных корпораций. По нашему мнению, ситуация может измениться с ростом общего числа и эффективности «реверсивных» продуктовых и процессных инноваций, генерируемых российскими подразделениями зарубежных корпораций.

Оценка полноты решения задач

Основные задачи поставленного исследования решены полностью.

Рекомендации по конкретному использованию результатов НИР

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

- 1) внимательно ознакомиться в приведенными в отчете описаниями практик российских производств в составе зарубежных корпораций;
- 2) определить возможности копирования практик в области:
 - управления персоналом;
 - реализации программ подготовки пользователей, в особенности, при производстве продукции производственного назначения;
 - организации проектов промышленного строительства и технического перевооружения предприятий.

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

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

1. Доступные к бесплатному скачиванию 50 экземпляров электронной версии статьи 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, содержащей отдельные материал по выполненной НИР, были скачены членами Academy of International Business в течении 25 минут после появления объявления о размещении данной статьи на сайте издательства (Taylor and Francis). Авторы получили многочисленные письма от тех членов Academy of International Business, кому не достались бесплатные экземпляры настойчивыми просьба прислать дополнительные экземпляры, “так как они совершенно необходимы в научной работе и преподавании курсов в зарубежных университетах и бизнес-школах».
2. Общее количество просмотров материалов НИР, размещенных на сайтах издательства Taylor and Francis, а также в базе www.ssrn.com превысило 700.
3. Исследование было включено в ТОП-13 «Самые интересные экономические исследования 2013 года, сделанные в ВШЭ» по версии сайта ores.ru (см. Приложение А), было отражено на сайтах slon.ru (более 9000 просмотров) (см. Приложение Б) и Фонда «Либеральная миссия» (см. Приложение В).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Aharoni, Y. (1966) *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research: Boston.
- Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002) The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation // *Strategic Management Journal*. Vol. 23. Is. 11.
- 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.
- Birkinshaw, J., Hood, N. (2001) Unleash Innovation In Foreign Subsidiaries // *Harvard Business Review*. Vol. 79(3).
- Cantwell, J. (1989) *Technological Innovation and Multinational Corporations*. Oxford, UK, Cambridge, MA: Blackwell.
- Ciabuschi, F., Martín Martín, O., Forsgren, M. (2012) Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance? // *International Business Review*. Vol. 21. Is. 2.
- 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.
- Fagerberg, J. (2003) *Innovation: A Guide to the Literature*. Mimeo. Oslo: University of Oslo.

- Fallon, G., and Jones, A. 2004. Marketing in Russia by UK businesses: lessons from a survey of trade missionaries to Moscow. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (2): 174-185.
- 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.
- 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>
- Forsgren, M. 2008. *Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Forsgren, M., Holm, U. (2010) MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty // *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 26. Is. 4.
- Fortune Magazine*. 2012. The 500 Largest Corporations in the World. *Fortune Magazine*, 166 (2): 107; F1.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. (1990) The Multinational Corporation as an Interorganizational Network // *The Academy of Management Review*. Vol. 15. No.4.
- 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.
- Gondo, M., Amis, J. (2013) Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse // *Academy Management Review*. Vol. 38. Is. 2.
- Govindarajan, V., and Trimble, C. 2012. *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Boston: Harvard Business Review Press.
- 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.
- 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. 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.
- Hiedenrecht. M. (Ed.). 2012. *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Holm, U., Holmström, Ch., Sharma, D. (2005) Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage // *Management International Review*. Vol. 45. Is. 2.
- 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>
- Johanson, M., Johanson, J. (2006) Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market // *Management International Review*. Vol. 46. Is. 2.
- 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.
- Kuznetsov, B., Dolgopyatova, T., Golikova, V., Gonchar, K., Yakovlev, A., Yasin, Ye. (2011) Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. Vol. 27. Is. 4.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P. (2007) Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 24. Is. 5.

- Mudambi, R., Navarra, P. (2004) Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs // *Journal of International Business Studies*. Vol. 35. Is. 5.
- Pepper, J. (2012) *Russian Tide*. Cincinnati, OH: Procter & Gamble.
- 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*.
- Prazdnichnykh, A., Liuhto, K. (2010) The Russian Enterprise Directors' Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results // *Journal for East European Management Studies*. Vol. 15. Is. 4.
- Rugman, A. M., Verbeke, A. (2001) Subsidiaries' Specific Advantages in Multinational Enterprises // *Strategic Management Journal*. Vol. 22. Is. 3.
- Rugman, A.M., and J.P. Doh. 2008. *Multinationals and development*. New Haven, CT & London: Yale University Press.
- Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle // *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80. Is. 2 (May).
- Wale, K., Leibowitz, G., Dvorak, B., Yang, S. (2012) Three Snapshots of Chinese Innovation // *McKinsey Quarterly*, February 2012. Retrieved February 25. 2013.
- 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.
-
- Авдеев С. 1999. Дело братьев Кнауф и их «Авангарда». *Биржа (Нижегородский ТПД)* (10). http://cheatscode.ru/finance/Delo_bratrev_knauf_i.html
- Астахова А. 2011. Стандартное строительство по-немецки. *Независимая газета* (21 июня).
- 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.
- 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.
- Взгляд за кулисы (2009) // Вести КНАУФ. № 1. (Look Behind the Scenes (2009) // News of KNAUF. No. 1)
- Взгляд за кулисы (2009) // Вести КНАУФ. № 1. (Look Behind the Scenes (2009) // News of KNAUF. No. 1)
- 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 РwС. *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. 2013. Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин. *ЭКО*, (6): 112-131.

- 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.
- 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.
- Свинаренко И. 1999. *Путешествие из Москвы в Россию*. М.: Вагриус.
- Степикин С. 2011. Первый юбилей. *Вести КНАУФ*, (4): 5.
- Структура группы КНАУФ СНГ. Центральное управление (2011) // Вести КНАУФ. № 2. (The Structure of the KNAUF CIS. Top-Brass // News of KNAUF. No. 2)
- Трансформация группы КНАУФ СНГ (2012) // Вести КНАУФ №2. (Transformation of KNAUF Group CIS (2012) // News of KNAUF. No. 2)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Топ-13. Самые интересные экономические исследования 2013 года, сделанные в ВШЭ

26.12.13



Элита в автомобиле – угроза для жизни; как россияне «прошляпили» институты; соцсети хоронят политиков; морально неустойчивый социум; почему в больницах не работает дорогое медоборудование: 13 самых любопытных и полезных для экономической политики исследований ВШЭ 2013 года. Версия Орес.ru

[More Sharing Services](#)[Share](#) | [Share on livejournal](#)[Share on vk](#)[Share on facebook](#)[Share on twitter](#)

«Интересность» – понятие субъективное. Любые два списка работ, выделенных по этому признаку, не будут совпадать. Для данной публикации отобраны работы, которые могут быть понятны, любопытны и полезны экспертам, занимающимся смежными областями, чиновникам, работающим в социально-экономической сфере и просто людям, неравнодушным к экономическим и социальным вопросам. По возможности в список включены только исследования, доступные он-лайн. Временные границы условны – некоторые доклады были написаны в 2012 году, но активно обсуждались на семинарах и конференциях в течение 2013 года.

1. Михаил Блинкин и др. Безопасность дорожного движения в России: современное состояние и неотложные меры по улучшению ситуации

Россия входит в группу государств с наиболее высокой смертностью на дорогах. Относительное снижение смертности в 2003-2008 гг. было медленным и сменилось ее ростом. Проблема в том, что 20-40% участников дорожного движения в Москве и до 10% в регионах могут делать на дорогах что угодно – они «неприкасаемы» для гаишников. Пресечение совершаемых ими нарушений чревато для инспекторов неприятностями.

Норма с таким количеством исключений не может считаться работающей. Сохранение такой практики делает бессмысленной пропаганду ответственного поведения на дорогах.

Для изменения ситуации необходимо утвердить в законодательстве и общественном сознании безусловное равенство прав, обязанностей и ответственности участников дорожного движения. Вторая мера – выявление фактов агрессивного (опасного) вождения и принятие мер по недопущению к вождению лиц, практикующих такой стиль (в том числе «привилегированных водителей»). Сословные права и привилегии – основная причина высокой смертности на дорогах. См. также [статью](#) об этом докладе на *Орес.ru* и [презентацию к соцопросу](#), проводившемуся при его подготовке.

2. Леонид Полищук. [Аутсорсинг институтов](#)

С начала рыночных реформ общество не было активным участником процесса формирования общественных институтов. Их созданием занималась политическая элита, которому патерналистски настроенные граждане отдали управление институтами на аутсорсинг. Элита была рада: в начале 1990-х считалось, что российское общество противится рыночным реформам, и провести их можно только ценой ослабления демократического контроля за властью. Результат такого подхода – чрезмерная концентрация власти в руках олигархов, чьи интересы противоречили общественным.

В 2000-е гг. политические элиты оттеснили бизнесменов от управления общественными институтами. Но они остались неподотчетными обществу, оно по-прежнему не принимало деятельного участия в их создании и управлении. Это обусловило низкое качество институтов, привело к росту коррупции, дало чиновникам санкцию на авторитарное поведение. Общество разочаровалось и в демократии, и в рынке. Теперь развитие страны зависит от роста гражданской активности – обществу предстоит стать реальным субъектом институциональных преобразований. См. [статью о докладе Леонида Полищука на Орес.ru](#). В [другой работе](#)

Полищук и соавторы рассказывают о проблеме аутсорсинга общественных институтов и слабости гражданской активности на примере ТСЖ. Без гражданского участия деятельность таких структур обречена на провал (см. [статью об этом докладе на Орес.ru](#)).

3. Дмитрий Дагаев, Наталья Ламберова (*University of Maryland*), Антон Соболев (*UCLA*), Константин Сонин. [Technological Foundation of Political Instability](#)

Считается, что после свержения диктатора к власти приходит правительство, устойчивое к массовым протестам. При этом большинство неконституционных свержений авторитарных лидеров после Второй мировой войны производилось силами элит, а не масс. Недавний опыт Египта противоречит обеим этим моделям. Мубарак был свержен после серии массовых протестов, очень быстро набравших гигантскую силу. А пришедшее к власти демократическое правительство быстро пало. Но удивляться нечему: в известную схему падения авторитарных лидеров вторглись социальные медиа, резко снизившие издержки коллективных действий (проще договариваться, обмениваться мыслями и настроениями). Перед падением Мубарака соцсети захлестнула мощнейшая протестная волна. Но она не остановилась вмиг, и после победы над диктатором работала уже против демократического правительства. Взрыв в социальных медиа не оседает мгновенно, а продолжает продуцировать политическую нестабильность во всей стране и после победы над диктатором.

4. Кристофер Сводер, Леонид Косалс. [*Post-Socialist Anomie Through The Lens of Economic Modernization and the Formalization of Social Control*](#)

Аномия – моральная неустойчивость социума, неопределенность социальных норм, ролей и поведения. В этом состоянии люди перестают понимать, что происходит и что им делать. Аномия часто возникает при переходе от одного типа общества к другому – от традиционного к индустриальному (Дюркгейм), от социалистического к капиталистическому. При аномии перестает функционировать неформальный социальный контроль – более важный, чем официальные законы. Социальная аномия – великолепное подспорье для авторитарных правителей. На основе Всемирного исследования ценностей (WVS) Сводер и Косалс выявили, что аномия более характерна для женщин, людей с низким образованием и доходами, далеких от церкви. Аномия тем выше, чем быстрее изменения в обществе. Но с ростом экономики уровень аномии снижается. См. [статью Оpec.ru](#) об этом докладе.

5. Людмила Засимова, Сергей Шишкин. [*Adopting New Medical Technologies in Russian Public Hospitals: What Causes Inefficiency?*](#)

Рост бюджетных ассигнований на покупку новых медицинских технологий и оборудования для российских больниц не ведет к повышению их эффективности. Закупки производятся по завышенным ценам, медучреждениям многие из них не нужны (не в

полной мере задействованы как минимум 30-40% закупленных новинок). Засимова и Шишкин объяснили, почему дело обстоит именно так.

Медицинские власти, от которых зависимы в своих решениях больницы, озабочены в первую очередь ценой, по которой приобретаются технологические новинки. Чем цена выше, тем больше откаты. Вопросы эксплуатации, нужности и эффективности технологий интересуют чиновников меньше. А руководство больниц, принимающее решения о внедрении конкретных аппаратных комплексов, думает о расширении доходов – больницы, врачей, своих собственных. Для этого внедряемые технологии должны допускать предоставление пациентам за плату (формальную и неформальную) дополнительных услуг. Еще врачам важно, чтобы аппаратура не была дорогой в эксплуатации. Но сравнительным анализом технологий для выбора лучших не занимаются ни они, ни чиновники. Столкновение двух разных финансовых мотиваций (чиновников и медучреждений) в сочетании с централизацией госзакупок (даже покупая «на свои», медучреждения должны получать санкцию чиновников) ведет к крайне неэффективным решениям.

6. Израэл Маркес, Евгения Назруллаева, Андрей Яковлев. Деньги вместо роста: межбюджетные трансферты и электоральная поддержка в России, 2001-2008.

Политики могут обеспечивать своих сторонников потребительскими благами через хорошие результаты экономического развития или через бюджетные трансферты. Проанализировав данные за девять лет по 78 регионам, исследователи пришли к выводу, что при высоких темпах развития экономики деньги направляются колеблющимся избирателям, а при низких – верным сторонникам. Это вполне логично. Ведь когда экономика растет, удержать сторонников можно при помощи позитивных результатов, направляя дополнительные ресурсы на «покупку» новых голосов. А в ситуации спада приходится заботиться об электоральной базе. Такой подход приводит к тому, что при прочих равных больше денег из центра получают регионы, где доля сторонников правящей партии выше. Поэтому результаты голосования на федеральных выборах становятся основным критерием оценки деятельности региональных властей. См. [статью Opes.ru](http://Opes.ru) об этом исследовании.

7. Светлана Авдашева, Полина Крючкова. Почему издержки на контроль растут, а законы соблюдаются все хуже: экономический анализ применения административного права.

Прямые затраты чиновников на проведение проверок составили в 2011 г. 47 млрд рублей в год. А общая сумма расходов на преодоление издержек, связанных с контролем и надзором, превысила 800 млрд руб. Рост издержек на проверку не ведет к лучшему соблюдению законов: надзорные органы заняты реагированием на жалобы, что ведет к многочисленным ошибкам. Легальные практики признаются нарушением закона, а действия, нарушающие закон, госорганы не замечают. Соединение частных стимулов (частные иски и жалобы) с государственной формой информента в административном праве, реализованная в России, оказалась очень неэффективной.

8. Владимир Магун, Максим Руднев. [*Basic Human Values of Russians*](#)

Базовые ценности россиян гораздо ближе к ценностям посткоммунистических и средиземноморских стран, чем к ценностям жителей Западной Европы и Скандинавии. Забота о других и окружающем мире, толерантность – эти ценности в России разделяют меньше, чем в Европе. Зато большая доля россиян привержена ценностям личного успеха, богатства и власти. Россияне в значительной мере противостоят ценностям открытости и изменения, они консервативны, Ценностная структура становится значимым культурным барьером к изменению социально-экономического устройства страны. Большинство россиян поддержит сильное государство, обеспечивающее им защиту, но не оценят политический режим, поддерживающий изменения, креативность, свободу, риск. Хуже всего, что вектор движения ценностей россиян направлен в сторону консерватизма и ценностей выживания, добавляет Эдуард Понарин из ЛССИ ВШЭ (статью об этом докладе см. [здесь](#)). Ценностям открытости и заботы одругом привержено уже значимое меньшинство россиян – 19%. Это достаточно большая группа людей, очень похожая на жителей европейских стран и временами ощущающая себя в России чужаками.

9. Игорь Гурков и др. Культурный шок: серия докладов об управленческих практиках в российских филиалах международных корпораций (см. [1](#) , [2](#) , [3](#) , [4](#) , [5](#))

Знакомство с управленческими практиками транснациональных корпораций в России вызвало у Гуркова и его соавторов (Сергей Филиппов, Владимир Коссов, Евгений Моргунов) культурный шок. Они обнаружили там маниакальное внимание к производственной безопасности, накопление лучших практик, финансовый и технологический бенчмаркинг. На производствах работают порядочные, мастеровитые и доброжелательные люди. Отсутствуют знакомые по организации советской промышленности «ухабы» и «штурмовщина». Персоналу не присуща расхлябанность и

разгильдяйство. Российские специалисты участвуют в разработке долгосрочных корпоративных стратегических планов.

Однако рост продаж становится все более капиталоемким, а российские подразделения остаются «центрами прибыли», а не инноваций. Прирост конкурентоспособности за счет технологических и организационных инноваций снижается, растут возможности имитации лучших управленческих решений российскими фирмами. См. также статью о докладе Гуркова на Opec.ru и обсуждение доклада на семинаре Евгения Ясина.

10. Филипп Альтбах (*Boston College*), Григорий Андрущак, Ярослав Кузьминов, Мария Юдкевич, Лиз Рейсберг (*Reisberg&Associates*). Будущее высшего образования и академической профессии: страны БРИК и США. М., ИД ВШЭ, 2013.

Высшее образование в странах БРИК интенсивно растет. Пока Китай и Индия лидируют по количеству студентов, направляемых учиться за границу (доля этих стран в глобальной миграции студентов близка к 50%). Высшее образование в БРИК становится все более массовым, при этом качество обучения оставляет желать лучшего, финансирование неадекватно. По расходам на образование и НИОКР БРИК заметно отстает от ОЭСР. Во всех странах БРИК академическая независимость подвергается опасности. Зарботная плата преподавателей и профессоров (по ППС) в Индии близка к США, а в остальных странах отстает от них в 2-20 раз. Наихудшая ситуация в Китае и России. Национальный рынок преподавателей не развит, распространен имбридинг (студенты становятся преподавателями в вузе, который окончили). Однако китайские вузы начинают более гибко реагировать на изменения в экономике (см. доклад Кай Мин Чэна «Университетские традиции: ресурс или время»), а российские – пока нет.

11. Уильям Циммерман, Рональд Инглхарт, Эдуард Понарин, Егор Лазарев и др. Российская элита-2020.

Консенсус элит может способствовать демократизации авторитарных режимов или сдерживать запрос на нее со стороны населения. В 2011 выросли протестные настроения среди горожан, но элиты этот процесс затронул слабо. В последние годы в элитах растет недоверие к идеям либеральной демократии, увеличивается позитивное отношение к госсобственности. Увеличивается недоверие к многопартийности. Падает доля тех, для кого права человека – безусловный приоритет. Авторитаризм и технократия рассматриваются как формы правления, не менее адекватные для России, чем демократия. В элитах распространен антиамериканизм – даже сильнее, чем у населения. Растет доля

представителей элиты, считающей допустимым применение силы в международных отношениях. Это говорит о росте вероятности применения Россией силы в конфликтных ситуациях на мировой арене в ближайшие годы. Возможно, в элитах растет идеологическое размежевание (есть либеральное меньшинство), но не факт. См. [статью Орес.ru об этом докладе](#).

12. Светлана Мареева. Идея справедливости в представлениях россиян.

Справедливость играет важную роль в мечтах россиян о будущем страны – этот лозунг поддерживают 45% людей. У идеалов демократии, социальной стабильности, России как великой державы поддержка в 1,7 раз ниже. В качестве личной мечты жизнь в справедливом обществе отстает лишь от мечты о жизни в достатке и идет вровень с мечтой о хорошем здоровье. Но что входит в представление россиян о справедливости? Равенство возможностей, активная соцзащита государством нуждающихся, дифференциация доходов в разумных пределах (ниже нынешних). 40% респондентов поддерживают тезис «справедливость важнее закона» (за обратный тезис – 34%). Существующие неравенства кажутся чрезмерными всем социальным группам, включая богатых. Большинство (59%) россиян считает справедливостью равенство возможностей, а не доходов, и проявляет высокую толерантность к социальному неравенству, основанному на профессиональных навыках и образовании. А вот неравенство в доступе к медуслугам и образованию люди считают несправедливым 46-48% респондентов. См. [статью Орес.ru об этом исследовании](#).

13. Владимир Бессонов, Анна Петровнича. Сезонная корректировка как источник ложных сигналов

Для анализа текущей экономической динамики используются механизмы сезонной корректировки. Ведь если сравнивать результаты нынешнего года с прошедшим в течение года, можно увидеть лишь «накопленный результат», а не изменение динамики за последние месяц-два. Особенно актуальной становится сезонная корректировка во время кризиса. Корректировка позволяет ответить на вопросы, закончился ли резкий спад, замедляется ли рост и т.д., видеть краткосрочные тенденции в режиме realtime.

Но методики сезонной корректировки (устранения календарных, сезонных и нерегулярных составляющих) несовершенны. Искажения показателей становятся особенно серьезными во время кризиса, когда такая информация нужнее всего, показывают Бессонов и Петровнича. Возникают ложные предвестники кризиса, его второй

и третьей волны. Больше всего проблем с диагностикой окончания спада и в годы после него. После начала резкого спада, как в 2008 году, возникает «слепая зона», в пределах которой оценка динамики крайне затруднена. Эта зона захватывает и посткризисное восстановление. Авторы дают несколько общих рекомендаций, позволяющих уменьшить уровень искажений.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отражение исследования на портале SLON.RU

Менеджмент

Просмотров 9 779 Комментариев 2 08.04.2013, 11:45

8 причин, по которым «дочки» западных компаний круче российских

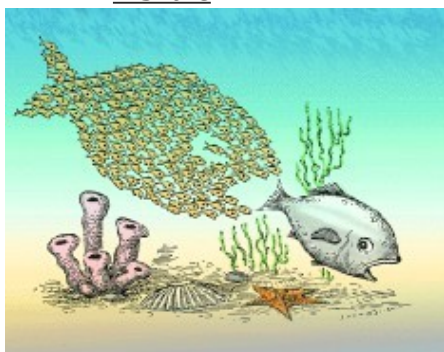


[Георгий](#)

[Подписаться](#)

[Неяскин](#)

[inShare27](#)



Бизнес, похоже, усвоил тезис о важности инноваций – на это указывает опрос трехсот отечественных компаний, проведенный Высшей школой экономики. Впрочем, осознание важности и практическое воплощение – разные вещи. Лишь 15–25% российских респондентов (в зависимости от отрасли) внедряют инновации по части своих продуктов и процессов. Более того, организационно инновации отделены от основной деятельности фирмы. Инновации по-русски – это не спланированная деятельность, а реакция от случая к случаю на изменение внешних условий (эволюция технологий, выход новых продуктов), говорится в статье профессора факультета менеджмента НИУ ВШЭ Игоря Гуркова. Ученый приписывает нашей промышленности «синдром Ильи Муромца»: возможностей у нее много, а желания их использовать совсем мало.

Кто же может разбудить Илью Муромца? Западные компании, чьи кейсы описываются в учебниках по менеджменту, зачастую далеки от российских реалий – «у нас тут своя атмосфера». Однако почему бы не посмотреть на опыт их дочерних предприятий? Вроде бы их фабрики находятся в той же юрисдикции, на них работают и ими управляют те же русские люди, но атмосфера и скорость обновления там другие. В свежем препринте Гуркова и Сергея Филиппова (Технологический университет Делфта) анализируются кейсы российских подразделений западных корпораций, которые вот уже какое-то время

создают современное производство, а иногда даже внедряют инновации. Вот несколько преимуществ, которые они имеют перед российскими компаниями.

1

Компании иностранного происхождения имеют доступ к «кладезю мудрости» материнской компании (детальные инструкции, ноу-хау и так далее)

Эти стандарты соблюдаются жестко. Вплоть до того, что во время посещения фабрики по производству напитков PepsiCo в Домодедово исследователи заметили, что во всех помещениях через каждые 10–20 метров были расставлены мышеловки. Хотя за последние годы на заводе не было замечено ни одной мыши, внутренние инструкции предписывают расставлять их на любом производстве, где используется сахар.

2

«Лучшие практики»

Дочерние предприятия, которым удалось придумать что-то полезное, сообщают об этом в штаб-квартиру, которая собирает лучшие практики с производств по всему миру и распространяет среди дочерних фирм. Иногда лучшие практики приходят из России. Так было, к примеру, с технологией упаковки холодного чая в бутылки в PepsiCo, которая впоследствии была внедрена на американском рынке.

3

Транснациональные компании захватывают мир не в одиночку, а «анклавами»

Когда в Россию пришли Metro, «Ашан» и «Леруа Мерлен», вслед за ними открыл производство в стране их европейский поставщик торгового оборудования – La Fortezza.

4

Аккумуляция и создание человеческого капитала

Западные компании, которые вошли в Россию в середине 1990-х годов, смогли привлечь высококлассных научных и технических специалистов из деградировавших в те годы НИИ и оборонного сектора. Можно встретить бывшего авиаинженера на пищевом производстве или бывшего физика-ядерщика на химзаводе – оба при этом принадлежат иностранцам. У тех, кто работает на ТНК, более широкие возможности по повышению квалификации (МВА в зарубежных вузах, общение с коллегами из других стран). Также отделения западных компаний обычно более прозрачны в информационном плане: их сотрудники понимают, что от них требуется, видят четкий набор критериев карьерного роста и так далее.

5

Иностранцы не боятся нанимать молодых людей без опыта работы, пожилых людей и тех, кто успел потрудиться за рубежом

Исследования показали, что отечественные производители избегают молодых (их надо учить) и пожилых (несмотря на их богатый опыт) кандидатов, а также тех, кто имеет опыт работы в зарубежных компаниях или за границей (по мнению местных работодателей, они слишком много знают и могут нарушить «уникальный производственный процесс»).

6

Западные компании ставят на новые заводы новое оборудование от ведущих производителей

Это снижает риски и позволяет лучше загрузить мощности (вплоть до 98% на основном производстве).

7

Культ экономии и энергосбережения

Непрерывная борьба иностранцев за сокращение производственных издержек напоминает авторам исследования практику передовых советских заводов в 1960-е и 1970-е годы: от создания рабочих групп по рационализации до пропаганды экономии среди трудящихся. На российских фабриках, принадлежащих иностранцам, сегодня можно запросто увидеть листовки вроде «Позор третьей смене за перерасход сырья!». Экономия заметна и в помещениях, предназначенных для руководства. Офисы менеджмента вплоть до директора фабрики выдержаны в спартанском стиле, многофункциональные помещения для встреч могут в зависимости от ситуации превращаться в лектории, конференц-залы и так далее.

8

Инновации как рутинный процесс

Некоторые западные компании в России следуют простому принципу: все инновационные проекты, которые не требуют создания средств производства, – это рутина. Российское подразделение итальянской Marei (производитель стройматериалов) создает и запускает на рынок по 5–6 формул новых продуктов в год. Всего в мире Marei запускает по 200 формул. Процесс одобрения формул четко регламентирован и несколько бюрократичен (сперва формула идет наверх в штаб-квартиру, потом спускается обратно в филиал), однако в целом данная процедура достаточно эффективна.

Почему же наши компании до сих пор не впитали этот ценный опыт? Одно дело – купить такой же станок или программное обеспечение, как у конкурента. Совсем другое – скопировать технологическую систему целиком, это намного более трудная задача. Российский бизнес иногда обладает превосходящими иностранных конкурентов компетенциями, но не может тягаться с ними по уровню производственных издержек.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Материалы семинара под рук. Е.Г. Ясина 30 мая 2013 г., отражённые на сайте фонда «ЛИБЕРАЛЬНАЯ МИССИЯ»

<http://www.liberal.ru/articles/6331>

Российские производства международных корпораций в поисках эффективного баланса глобальных, национальных и локальных управленческих практик – достижения и нерешенные проблемы

В рамках научного семинара под руководством Евгения Ясина с докладом выступил профессор кафедры общего и стратегического менеджмента факультета менеджмента НИУ ВШЭ, заведующий лабораторией корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ Игорь Гурков. В дискуссии приняли участие профессор Московской высшей школы социальных и экономических наук («Шанинка») Евгений Моргунов, профессор Кафедры управления проектами НИУ ВШЭ, главный научный сотрудник Лаборатории корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ Владимир Косов и другие.

Евгений Ясин:

Добрый день! Очень длинное название, я не берусь его комментировать. Но смысл в том, что Игорь Борисович в течение определенного времени занимался изучением деятельности западных компаний на территории России. И занимается до сих пор. Я первый раз сталкиваюсь с исследованием на эту тему, поэтому я сразу же согласился провести семинар. Сегодня у нас есть возможность услышать из первоисточника итоги этого исследования, задать вопросы, обсудить эту тему и понять, что можно делать дальше.

Игорь Гурков:

Представлю себя: я Гурков Игорь Борисович. Мои коллеги: Коссов Владимир Викторович и Моргунов Евгений Борисович. В зале присутствует «герой» нашего исследования – г-н Арсеньев, заместитель генерального директора ООО «Сертов», выпускающего 50% всех сигаретных фильтров в России на одном единственном предприятии. Сейчас также должен подойти Герд Ленга, директор по стратегическому развитию и, до середины 2012-го года, генеральный управляющий KNAUF СНГ (бизнес в один миллиард евро). Презентация у всех есть, я буду указывать только на некоторые моменты.

Чего мы хотели добиться в нашем исследовании? В течение достаточно долгого времени мы с Владимиром Викторовичем изучали российские компании, писали разные доклады, в том числе и для Президента РФ, по поводу инноваций в российских компаниях. Последние исследования 2011-2012-го гг. вызвали неприятный осадок, потому что налицо массовое нежелание заниматься инновациями, то, что я называю «синдромом Ильи Муромца», даже если есть деньги и технологии. Это меняется, только если есть очень сильные и быстрые изменения рынков и технологий (см. Слайд 1).

Чего мы хотели добиться

Увидеть РОССИЙСКИЕ компании, в которых отсутствует «Синдром Ильи Муромца» – общее нежелание заниматься инновациями, если этому не вынуждает быстрое изменение технологий или уникальные возможности рынка.

•Gurkov, I. Explaining the "Ilya Muromets syndrome" of business innovations in Russian industries // *Journal of East - West Business*, 2011. Vol. 17. № 2-3. pp. 120—131

•Gurkov, I. Why some Russian industrial companies innovate regularly: Determinants of firms' decisions to innovate and associated routines // *Journal for East European Management Studies*, 2013. Vol. 18. № 1. pp. 66—96

2

При этом российские акционеры обычно к инновациям абсолютно «нейтральны», если не сказать хуже.

Мы стали искать другие российские компании, в которых этот синдром отсутствует. Мы обследовали 12 компаний, 14 заводов, так называемых «процессных» производств, то есть производств, где то, из чего выпускают, в штуках быть не может. Это некие потоки сырья, материалов. Производство керамики, металлов, синтетических материалов, бытовая химия и многое другое. Там мы надеялись увидеть инновации полного цикла, от задумки и конструирования продукта до тестирования и выпуска продукта на российский рынок.

Кого мы обследовали

12 компаний (14 заводов) в **процессных производствах**, на которых, по определению Institute of Industrial Engineers, «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.».

3

О ком мы можем рассказать, вы видите на слайде.

О ком нам можно рассказывать

Компания	Страна происхождения	Направление деятельности	Тип собственности
Knauf**	Германия	Строительные материалы	Семейная
Lactalis*	Франция	Молочные продукты	Частная
Mapei*	Италия	Строительные материалы	Семейная
PepsiCo**	США	Молочные продукты, напитки и снеки	Акционерная
REXAM*	Великобритания	Алюминиевые банки и крышки	Акционерная
ROCKWOOL*	Дания	Строительные материалы	«Свежая» акционерная
Rhodia Acetow*	Германия	Ацетатные продукты	Дочка бельгийской Solvay

* - число посещенных заводов компании

Звездочкой отмечены количества посещений. Вы видите тип собственности: семейная, частная, акционерная. Из разных стран, и этот список можно расширить. Вот, что мы увидели и что мы хотели увидеть. Первоначально у нас возник культурный шок. То, что мы должны рассказывать на пока не существующем в Высшей Школе Экономики курсе «управление производством», существует. Многие вещи, которые мы рассказываем в курсе «управление персоналом» и «управление проектами», тоже существуют. Мы сейчас будем говорить о тех компаниях, которые здесь перечислены.

Что мы увидели (производство)

- Поражающие порядком и чистотой высокоавтоматизированные и «отцентрованные» по Срк-Ррк производства,
 - находящиеся вблизи границы проектной производительности (PepsiCo, REXAM, Lactalis),
 - на границе предусмотренной проектом производительности (Rhodia),
 - далеко зашедшие за уровень производительности, заданный первоначальным проектом (Knauf)
- Маниакальное внимание к безопасности производства и отсутствию травматизма
- Постоянное внимание к снижению норм расхода сырья и материалов
- Усилия по энергосбережению

5

Поражающие порядком и чистотой высокоавтоматизированные и отцентрованные по всяким индексам производства, либо находящиеся вблизи границы проектной производительности, либо на границе, 98% и более, либо зашедшие за уровень производительности, заданный первоначальным проектом, что является предметом особой гордости. Проектировщики ничего не знают об эксплуатации, а можно сделать вот так-то и вот так-то. Маниакальное внимание к безопасности производства и отсутствию травматизма. По этому поводу у нас была переписка с господином Арсеньевым – нам показалась смешной детальная инструкция о том, что, двигаясь по лестнице со второго этажа на первый, надо крепко держаться за поручень. Г-н Арсеньев отметил, больше 50% травматизма на заводах обычно происходит не по производственным, а по бытовым причинам, а их надо избежать в принципе.

Кроме того, присутствует постоянное внимание к снижению норм расхода сырья и

материалов и усилия по энергосбережению.

Что мы увидели в системах?

Что мы увидели (системы)

- Наличие исчерпывающей информации о «нормали процесса» (технологические карты, handbooks, manuals)
- Регулярные горизонтальные совещания по обмену опытом и «диагональные» конференции по межфункциональному согласованию
- Гибкое использование технологических контрактов, достижение экономии от масштаба и охвата на закупках услуг (REXAM, Knauf и др.)
- Фиксация и накопление лучших производственных практик
- Регулярный технологический и финансовый бенчмаркинг

6

Исчерпывающая информация «о нормали процесса» (технологические карты, handbooks, manuals). В фильме, который мы прервали, есть фраза, что на 260 человек персонала завода приходится 180 инструкций. Это четко сказано. Горизонтальные совещания по обмену опытом на всех уровнях – генеральный директор завода, технические директора, начальники различных служб – и диагональные конференции по межфункциональному согласованию. Это очень важно – производственники приглашают сбытовиков, те приглашают производственников и т.д. Использование технологических контрактов и экономия от масштаба и охвата на закупках услуг и оборудования. Фиксация и накопление лучших производственных

практик. И регулярный технологический и финансовый бенчмаркинг, после которого только «жениться» остается, ощупывается и вскрывается все, что увидят потребители, если они являются квалифицированными. Следующий культурный шок у нас был, когда мы заговорили о людях.

Что мы увидели (люди)

- **Мастеровитость**
- **Порядочность**
- **Требовательность к себе и к подчиненным**
- **Ответственность**
- **Доброжелательность**
- **Доверительность со стороны руководства фирмы**
- **Ротация специалистов между объектами – перенос опыта и возможности кадрового роста**

7

В данном случае мы смешали содержательные вещи и некоторые осязаемые вещи. Мы почувствовали, чего добиваются люди. Много умных, порядочных мужчин и женщин от 30-ти до 50-ти лет (в основном), и довольно много молодежи 20-25-ти лет, которые быстро становятся мастерами своего дела. В ходу ряд принципов, которые мы сформулировали следующим образом: мастеровитость, порядочность, требовательность к себе и к подчиненным, ответственность, доброжелательность, доверительность со стороны руководства фирмы, ротация специалистов между объектами достаточно большая. Мы все это почувствовали. Формальные формулировки данных принципов несколько отличаются. Например, на фирме KNAUF это формируется следующим образом: честность, человечность, ориентация

на будущее, ответственность за результат, доверие, вовлеченность. Это те вещи, которые сформулированы в корпоративных документах.

Есть интересные моменты в корпоративном менеджменте.

Что мы увидели в системах корпоративного руководства семейными и частными фирмами

- Наличие запасов средств в компании для гибкости и скорости принятия решений*
- Отсутствие жесткого общекорпоративного планирования, простор для развития отдельных регионов и продуктовых направлений.
- Учет социальной и политической среды в каждой стране, гибкая политика GR и SR (society relations вместо public relations)

* «Нам не нужно предпринимать каких-либо особых мер, чтобы понравиться маклерам фондовых бирж, аналитикам, банкирам или другим структурам. Мы предпринимает меры... которые помогают компании и семье вести бизнес в долгосрочной перспективе. У нас долгосрочная стратегия, и мы не ориентируемся на квартальные обзоры, публикуемые в газетах» (М.Грундке, Управляющий компаньон группы Knauf в своем интервью «Ведомостям», 02.04.2012 г.)

Несколько компаний – это частный и семейный бизнес, а не акционерная собственность. Я здесь привел ссылку, что 2-го апреля 2012-го года М. Грундке, управляющий компаньон группы KNAUF (человек, который несет ответственность по обязательствам фирмы всем своим имуществом, потому что фирма зарегистрирована как командное товарищество), в своем интервью «Ведомостям» сказал: «Нам не нужно нравиться маклерам фондовых бирж, аналитикам, банкирам и другим структурам. У нас есть долгосрочная стратегия, и мы не ориентируемся на квартальные обзоры, публикуемые в газетах, мы реализуем ее на горизонте 50-70 лет».

То есть, в компании есть запасы средств для гибкости и скорости принятия решений. Один телефонный звонок, и 300 млн. евро на счету, потому что такой

сделки больше не будет. Многие фирмы имеют такую систему действий. Также заметен очень сильный учет социальной и политической среды в каждой стране, я бы даже назвал это *societyrelations*, а не *publicrelations*. То есть, большинство фирм стараются, чтобы это была крупная российская фирма, не теряющая определенной идентичности и не идущая на компромисс, не прогибающаяся под бизнес условия, но при этом гибко их учитывающая. Что нас принципиально порадовало?

Что нас порадовало

- Большинство российских подразделений являются «звездами» корпоративного портфеля бизнесов, соответственно на только вся полученная в России прибыль реинвестируется, но и привлекаются общекорпоративные средства (*credits* и *equity*)
- Кооперационными проектами и взаимными поставками воссоздается единое экономическое пространство в рамках СНГ (Knauf и др.)
- Принятие отдельных процессных и продуктовых инноваций, разработанных в российских подразделениях, в качестве общекорпоративных «лучших практик» и их перенос в иные страны (PepsiCo)
- Полноценное участие руководителей и специалистов российского подразделения в процессах разработки долгосрочных общекорпоративных стратегических планов (ROCKWOOL)
- Прорыв сотрудников российского подразделения в органы общекорпоративного управления (Lactalis)
- Запуск программ стимулирования рационализаторской деятельности сотрудников (КНАУФ ГИПЭС КРАСНОГОРСК, PepsiCo, иные компании)

9

Это, прежде всего, то, что большинство российских подразделений являются «звездами» корпоративного портфеля бизнесов, сочетая высокие темпы роста продаж и высокую операционную прибыльность. Это дается отнюдь не просто. Не только полученная в России прибыль реинвестируется, но и во многих случаях привлекаются общекорпоративные средства на самых разных условиях. Не все идеально, но, тем не менее, развитие идет динамично. Второе – воссоздается единое

экономическое пространство в рамках СНГ. Здесь я снова приведу KNAUF СНГ, которая оперирует во всех странах СНГ, кроме Прибалтики и Молдовы, зато включена Монголия. Это политически не очень корректно, но это происходит. Строится завод в Узбекистане. Значительная часть работ при определенной технической поддержке немецких специалистов выполняется узбекскими проектировщиками-строителями, которые довольны, по результатам интервью. Украинцы приезжают и запускают определенные проекты в Грузии, из Перми едут в Азербайджан. Гражданин Латвии, окончивший Рижский авиационный институт, становится одним из управляющих KNAUF СНГ. То есть, постсоветское пространство действительно существует.

Далее – принятие отдельных процессных и продуктовых инноваций в качестве общекорпоративных «лучших» практик и их перенос в иные страны. В докладе описана история разлива горячего чая в пластиковые стаканы, что технически невозможно было сделать, но у PepsiCo получилось. Как это получилось – технологическая тайна, но эта практика распространилась, теперь чай разливают в невозвратную тару в США, это производит колоссальный экономический эффект.

Следующий пункт. Полноценное участие руководителей и специалистов российского подразделения в процессах разработки долгосрочных общекорпоративных стратегических планов. Это новое явление. Об этом мы слышали в таких компаниях как Rockwool, Lactalis и т.д. Прорыв сотрудников российского подразделения в органы общекорпоративного управления. Специалисты, экономисты, информационщики устраиваются на западе, люди занимают должности в самых верхних сферах. Запуск программ стимулирования рационализаторской деятельности сотрудников. Здесь, прежде всего, КНАУФ ГИПС КРАСНОГОРСК с вознаграждением в 1 млн. рублей, который может получить рабочий, в зависимости от экономического эффекта своего изобретения или рационализаторского предложения. Поток предложений, конечно, постепенно уменьшается, потому что придумать что-то новое в абсолютно автоматизированной системе очень сложно. Что нас насторожило? Ведь все идеальным быть не может.

Что нас насторожило

- Российские подразделения остаются «центрами прибыли», не переходя в разряд «центров инвестиций», с ростом продаж не расширяются права по инвестированию средств →
- Рост продаж становится все более капиталоемким* →
- Снижается маржинальный прирост конкурентоспособности российских подразделений ТНК за счет технологических и организационных инноваций →
- Растут возможности имитации решений российскими фирмами) →
- Часть компаний теряла в 2012-2013 гг. достигнутую долю на основных рынках

* Штаб-квартиры финансируют крупные проекты, а локальные подразделения – мелкие, так называемые «средние проекты» (оригинальная новая комбинация известных решений) выпадают 10

Российские подразделения остаются «центрами прибыли», а не переходят в разряд «центров инвестиций», то есть, права по инвестированию средств не увеличиваются. Инвестиции все равно согласуются со штаб-квартирой. Рост продаж постепенно становится все более капиталоемким. В основном, это происходит из-за организационной части. Тут приведем пример PepsiCo. Штаб-квартира рассматривает только крупные проекты, российские подразделения финансируют мелкие проекты, где не надо покупать новое оборудование. А средние проекты выпадают или достигаются крайне сложно. Маржинальный прирост конкурентоспособности за счет технологических и организационных инноваций постепенно снижается. То, что было чудом, копируется российскими подразделениями, и при этом есть потеря достигнутой доли на рынке. Классический пример – потеря пяти процентных пунктов вместе с PepsiCo и CocaCola на рынке в 2012-м г. То же самое произошло с пивными компаниями.

Еще о масштабе проблем. На самом деле, реальный объем западных корпораций, который производится в России, 100 млрд. долларов. Если считать, что около половины потребительского рынка, 600 млрд. долларов, это импорт, остается 300 млрд. 100 млрд. производятся международными компаниями, это 30% общего объема российского производства потребительских товаров. Круг иностранных производств в России сильно расширяется путем активной скупки локальных фирм. Увеличивается доля современных эффективных российских производств с частным инновационным циклом, перенос либо готовых, либо адаптированных решений, но с низкими локальными затратами на R&D по сравнению с общими продажами. При всех уникальных вещах есть опасность воспроизводства в России «Вышеградской ловушки», куда пришли громадные иностранные инвестиции, но не пришли общекорпоративные исследовательские центры. Интенсивность расходов на исследования и разработки подразделений зарубежных корпораций в Польше такая же, а в Венгрии даже ниже R&D местных компаний.

Что нас пугает

- Российские подразделения западных корпораций существуют без технологических центров и экспериментальных производств (довольствуясь заводскими лабораториями)→
- Высока вероятность воспроизводства «Вышеградской ловушки» -- при громадных иностранных инвестициях R&D интенсивность подразделений зарубежных корпораций в Польше и Словакии равна (0,1% продаж), а в Венгрии НИЖЕ интенсивности R&D местных компаний (соответственно, 0,3% и 0,4%) (в Швеции, Бельгии, Великобритании, Швеции и Италии R&D интенсивность подразделений зарубежных корпораций намного выше, чем в местных фирмах)
- (см. Hiedenrecht. M. (Ed.) *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*. Edward Elgar, 2012, p. 320

11

В Швеции, Бельгии, Великобритании, Италии интенсивность подразделений зарубежных корпораций намного выше, чем в местных фирмах.

Если закончить всю презентацию, то общий момент такой. Если взять общее российское производство, то некоторая его часть – это частный конкурентный бизнес. В этом частном конкурентном бизнесе значительная доля – производство фирм, которые не входят в список «285 минус 2», но, на самом деле, часть этих компаний являются системообразующими, вокруг них строится жизнь не только рынков, но и отраслей. Когда фирма строит классы в десятках ПТУ, спонсирует издание учебников для профессиональных учреждений, то это системообразующая компания. Дальше вопрос – как это образуется, и что получается? Образуется это из двух важных потоков – это global patterns, линейки практик управления персоналом, и human resource management. Второй момент, который надо подчеркнуть, это поток ретроинноваций. Не во всех компаниях они существуют, но они есть. Это воспроизводство лучшего советского опыта, который существовал в динамической

системе, особенно с 1958-го по 1978-й год. Наиболее важными ретроинновациями являются рационализаторская и изобретательская системы. Это было важно как большая часть доходов цехового звена, когда главный инженер получал на порядок выше, чем министр. Вторая часть – это проектная мощность любого крупного производства как начальный ориентир для дальнейшего развития. Третий момент – это ударные темпы строительства производственных объектов, умение четко и хорошо строить, которые сохранилась на окраинах Советского Союза. Вот эти два потока – global patterns и ретроинновации. Компании заняли определенные места на российском рынке. Теперь вопрос: что дальше? Мое ощущение, что сами компании этого не понимают. Когда пройдена определенная психологическая точка (в небольших компаниях объем продаж в 1 млрд. долларов или евро, это определенный рубеж, а в крупных компаниях – это 10-12% глобальных продаж), дальше начинается некая ментальная ломка. Россия становится частью глобальных корпораций, да еще и с признаками звезды, которые надо осмысливать и поддерживать. Как этим управлять? Начинаются очень неприятные развилки, потому что появляются попытки навесить на все это некую формальную систему, сделать большую корпорацию в миниатюре, бюрократизировать это все, наделать много департаментов, все это централизовать, после чего будет длинный алгоритм утверждения программ и 17 пунктов тех, кто утверждает. Эти движения опасны, потому что охватывают все компании. Самое опасное, что под эту эпидемию попадают частные и семейные компании, которые начинают эмитировать не подходящие им структуры управления акционерными компаниями. При этом они теряют свою гибкость, им надо ждать три года, чтобы потом за два месяца все построить. Другой вариант, который просится (прорыв, который смогли сделать индусы и китайцы), это прорыв российских людей в штаб-квартиры. Это люди, которые прошли опыт в два-пять лет работы в России и дальше повышаются в штаб-квартиры. Соппротивление очень большое, европейцы идут намного легче, французы, итальянцы, шведы идут намного легче. Англосаксы стоят, практически, на смерть для того, чтобы не включить русских в штаб-квартиры. Но если этого не будет, то не будет и переноса огромных объемов R&D в Россию. Тогда возможно движение полного инновационного цикла, и тогда возникнет естественный экспорт. Главное то, что это экспорт решений, определенных подходов, «смысла». Россия тогда будет иметь право достойно находиться на мировой экономической арене, когда она будет

способна экспортировать не товар, не капитал и даже не решения, а именно «СМЫСЛ».

Ну, и, наконец, благодарности.

Благодарности

- **Формальная**

В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Управленческие практики российских подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 году.

- **Неформальная**

Мы выражаем искреннюю признательность за сотрудничество руководителем и менеджерам обследованных предприятий.

13

Владимир Коссов:

Моё знакомство с обсуждаемой темой произошло в середине 1990-х годов, во время моей работы заместителем министра экономики РФ, курирующим инвестиции, в том числе и иностранные. Моя презентация будет называться «Выводы из знакомства с

работой компаний, принадлежащих иностранному капиталу, в России: дополнения к сказанному Игорем Гурковым».

Кто они, компании, на заводах которых нам удалось побывать: российские компании, принадлежащие иностранцам, или иностранные компании, работающие в России?

Ответ на этот вопрос я получил на приеме в посольстве Франции по поводу приезда в Россию очередной группы французских предпринимателей. Советник посольства Франции, представляя мне главу представительства Siemens во Франции, подчеркнул, что это французский Siemens. Я задумался над тем, зачем он это сказал. После раздумий над этим я пришел к пониманию того, почему компании, которые мы посещали, являются российскими компаниями, принадлежащими иностранцам. Это определяется следующими причинами:

- 1) они являются российскими юридическими лицами и платят налоги в России;
- 2) на них работают граждане России;
- 3) руководят работой предприятий граждане России;
- 4) предприятия встроены в деловую среду и общественную жизнь по месту своей дислокации.

Отличительная черта предприятий – надежная защита от «наездов».

Посещая предприятия, я задавал каждому из их руководителей один и тот же вопрос об их отношениях с представителями власти. Во всех случаях ответ был один и тот же: они находятся в рамках, определенных действующим законодательством. Исключением является шефская помощь местным предприятиям общественного сектора, которая делается потому, что принадлежащие иностранцам компании не хотят отличаться в своем поведении от компаний, принадлежащих гражданам

России. Отличие заключается только в том, что шефская помощь является материальной, перевод денег на счета подшефных организаций исключается.

Причиной ограниченности рассматриваемых отношений рамками закона, на мой взгляд, является надежная защищенность компаний, принадлежащих иностранцам, по сравнению с чисто российскими компаниями.

В России бизнес иностранных компаний защищен лучше, чем отечественных

Иностранные компании в России	Российские компании у себя дома
Международные договора	
Российское законодательство и судебная практика	М.Прохоров: «молодых следователей науськивают (МК 21/5/13)». Б. Титов -111 тыс. предпринимателей в тюрьме (http://mt.finam.info/blog/43307060752/Titov-hochet-sdelat-zaklyuchennyim-biznesmenam-podarok)
Общественные организации бизнесменов, лоббирующие интересы в России: Американская торговая палата, Германо-российская торговая палата	РСПП, ОП ОРА, Деловая Россия
Закон Магнитского	Нужен российский аналог, например, для защиты гонимых МТС в Туркмении и Узбекистане

Я насчитал четыре линии защиты:

- первая линия – это международные договоры России с зарубежными странами о взаимной защите капитальных вложений и избегании двойного налогообложения;
- вторая линия – российское законодательство и судебная практика. Компании, принадлежащие иностранцам, в судах отстаивали свое право вести бизнес по правилам. Опыт Кнауф является показательным;
- третья линия – общественные организации бизнесменов,

лоббирующие интересы своих компаний в России. Прежде всего, надо сказать об Американской торговой палате в Москве. В течение двух часов после того, как американцу в России сделают плохо, государственный департамент США будет об этом знать, а последствия вытекают уже отсюда. Другим примером является российско-германская торговая палата, ее соответствующее «зеркало» есть и в Германии. В России интересы бизнеса представляют «Деловая Россия», «ОПОРА» и Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Многочисленные огрехи в принятых российских законах указывают на то, что законодатели не прислушиваются к мнению тех, кто знает дело, а большое количество предпринимателей, сидящих в тюрьмах, указывает на отлучение от зарабатывания денег для страны тех, кто умеет это делать. Страх перед «наездами» продолжает висеть над многими предпринимателями в России. Он не замечен в поведении руководителей предприятий, на которых удалось побывать;

- четвертая линия – закон Магнитского. Нужен российский эквивалент этого закона для защиты российских компаний, работающих в других странах, например, для защиты МТС в Туркмении и Узбекистане.

Надежная защищенность от «наездов» позволяет руководителям компаний, на которых удалось побывать, сосредоточить все внимание на интересах дела и не тратить энергию на защиту бизнеса от «наездов». Российский персонал этих компаний добивается результатов, стандартных для мирового бизнеса.

Условия роста для бизнесов, принадлежащих россиянам.

Компании, с которыми нам удалось познакомиться, принадлежат к глобальным игрокам на мировом рынке. К сожалению, компаний, принадлежащих гражданам России, российских компаний на этом рынке мало, а те, что есть, связаны с добычей сырья. Только телекоммуникации являются исключением. Возможности для роста экономики России по экспорту природных ресурсов более чем ограничены.

Для понимания перспектив роста экономики России важно понять две вещи: в какой нише рост экономики возможен, и что представляет собой Российский бизнес,

принадлежащий гражданам России – носитель роста.

Зоны возможного роста ограничены для России конкуренцией со стороны Китая, монополизировавшего, благодаря низким издержкам, производство дешевых товаров. В эту зону будут входить другие развивающиеся страны, не оставляя места для среднеразвитых стран, в том числе и для России. Поэтому для этих стран, в том числе и для России, по существу, единственной возможностью остается производство товаров, основанных на использовании уникальных знаний и/или природных условий по умеренным ценам. Большие пространства России, понижающие ее конкурентоспособность на мировых рынках из-за повышенных затрат на транспорт, представляют уникальные возможности для производства экологически чистого продовольствия, спрос на которое быстро растет.

Остановимся на структуре российского бизнеса с точки зрения его готовности освоить нужную нишу. Я разделил российский бизнес на пять групп, с точки зрения потенциальной возможности для роста:

- 1) компании, принадлежащие государству. Присущая этим компаниям низкая эффективность не позволяет рассматривать их как двигатели роста;
- 2) сырьевые компании олигархов. Для роста в новых условиях необходим перенос центра тяжести с экспорта сырья к углублению его переработки на территории России. Пример с повышением экспортных пошлин на круглый лес показывает, что решать эту проблему власти не научились;
- 3) компании, принадлежащие лицам, приближенным к власти. Руководители этих компаний научились извлекать выгоду из административного ресурса, главным образом, по «освоению» бюджетных средств. Для бизнеса в новой зоне они не приспособлены;
- 4) наукоемкий бизнес обычных граждан обладает потенциально высокими шансами для роста. Реализация этих шансов зависит от управления и выхода на мировые рынки для достижения крупных объемов производства. К сожалению, в этом секторе наблюдается заметная эмиграция;
- 5) малый и средний бизнес обычных граждан. Характерной особенностью этого

бизнеса является его повсеместность, что делает его самым существенным фактором роста. Пользуясь военной терминологией, можно сказать, что в ближайшие годы наиболее надежной стратегией развития России является не глубокий прорыв на узком направлении (космос и т.д.), а просачивание мелких групп с последующим образованием единого фронта. Развитие этого направления особенно нуждается в поддержке со стороны государства по распространению знаний и умений, организации сбыта, кооперации. Способность россиян вести дело, как надо, доказывают иностранные компании в России. На предприятиях, принадлежащих иностранному капиталу, мы не встречали ни одного иностранца. Они присутствуют на уровне региональных штаб-квартир, и то не во всех обследованных нами фирмах. Вывод такой, что российский персонал, поставленный в прозрачные условия, спокойно добивается хороших результатов. Я, под разными соусами, задавал вопросы директорам предприятий, пытаюсь понять, работая в России, испытывают ли они какой-нибудь страх – перед налоговыми службами, пожарными и т.д. Они все говорят, что «нет», что они «белые и пушистые», они платят налоги, соблюдают стандарты, к ним нельзя придраться.

Игорь Гурков:

Мне отвечали, что они используют пожарных как бесплатных консультантов с целью понять, что надо улучшить.

Владимир Коссов:

Теперь о том, как страх перед «наездами» проявляется в нашей жизни.

Главный тормоз бизнеса обычных граждан – страх.

См. В.Радченко «Самый негуманный суд — для предпринимателей»
<http://www.forbes.ru/sobytiya-column/vlast/80917-samyi-negumannyi-sud>

Проявления страха	Последствия для роста экономики России
Подбор персонала по принципу личной преданности (А.Эфендиев).	пониженная конкурентоспособность
«Стеклянный потолок» - предел, до которого можно наращивать бизнес, не рискуя стать дичью для силовиков и родственников начальства	сознательное ограничение роста компании
Ориентация на быструю отдачу от вложений. Торговля и строительство как наиболее предпочитаемые направления инвестиций. Из 206 газелей, выделенных «Экспертом» половина работает в торговле. На втором месте (18%) – проектирование и строительство Российские компании - газели «Эксперт» 23 мая 2013	Хайтек при таком подходе нет места. Для него минимальный горизонт – 5 лет.
«Запасной аэродром» – инвестиции в коммерческую недвижимость за рубежом как способ обезопасить свои вложения	Уменьшение инвестиций в Россию

Первое – подбор персонала по принципу личной преданности. Второе – «стеклянный потолок», то есть осознание русским бизнесом того предела, до которого можно безопасно наращивать свою компанию, чтобы не быть съеденным. Третье – ориентация на быструю отдачу от вложений. В России это три-четыре года. Почему не идет хайтек, четвертый вид бизнеса? Ему, чтобы разогнаться, нужно пять лет, как минимум, а у нас бизнес стремится вернуть деньги за три-четыре года. Еще один страх – это «запасной аэродром». Почему российские предприниматели покупают недвижимость за границей? Они вывозят деньги, чтобы создать себе «запасной аэродром», куда в случае необходимости можно слиться. Возврат силовикам права возбуждать уголовные дела по налогам еще больше обострит ситуацию.

Единственная надежда на рост - малый и средний бизнес обычных граждан

1. Необходимо избавить российских инвесторов от страха.

Эффективная работа иностранных компаний в России с российским персоналом доказывает, что в прозрачных условиях команды достигают стандартные по эффективности результаты.

Важным последствием такой политики явится возобновление роста в большинстве поселений.

2. Необходимо принципиально усилить защиту интересов российских инвесторов за границей. Стандарт де факто – американская торговая палата в Москве: не позднее 2 часов после ЧП с американским предприятием в России об этом будет знать Госдеп.

На МИД надейся, но и сам не плошай – российским предпринимателям есть чему поучиться у своих зарубежных коллег при отстаивании своих интересов в странах пребывания.

Сказанное выше позволяет понять, каковы необходимые условия, при выполнении которых можно рассчитывать на успех пятого направления бизнеса. Первое – необходимо избавить российских инвесторов от страха. Эффективная работа иностранных компаний в России с российским персоналом показывает, что в прозрачных условиях компании достигают цели и результатов. Важным последствием такой политики будет возобновление роста повсеместно. Второе – необходимо принципиально увеличить защиту интересов российских инвесторов за границей. Есть, с кого брать пример. Но и наши предприниматели за границей должны научиться вести себя примерно так, как иностранные компании в России. У Запада надо учиться самоорганизации для отстаивания своих интересов. Западники в России устроили сети поддержки, наиболее мощная у KNAUF.

Другие угрозы России

К сожалению, сказанное выше не является единственной угрозой для роста.

Дорогая энергия та роскошь, которую континентальная страна не может себе позволить

В.Коссов

«Дорогое горючее как фактор целостности России» ЭКО 2013 № 3

К сожалению, все, что я сказал об условиях развития бизнеса в России, не является единственной угрозой. Еще большей угрозой для будущего России представляет дорогая энергия. Спасибо!

Евгений Моргунов:

Я, в отличие от Игоря Борисовича, не опрашивал всех этих людей, присутствовал не во всех компаниях, а только в четырех. Но меня как психолога многое удивило и вызвало аналогии. Одно из последних предприятий, где мы побывали, Henkel.

Чисто психологически есть две модели, которые могут пролить дополнительный свет на то, что было рассказано предыдущими выступающими. Первая модель – классическая, касается огромного количества видов деятельности – внимания, памяти, мышления. Выделяются три стадии, которые отличаются особенностями приложения усилий к тому, чтобы это выполнялось. Первая близка к дерганиям, называется «работа в режиме пожарника», то есть, постоянное затыкание дыр. Вторая – произвольная, когда возникает возможность волевым усилием сконцентрировать внимание и силы окружающих на более четком выполнении

процессов. Это требует усилий не только от меня, но и от моего окружения. Третья стадия – послепроизвольность, внезапное ощущение легкости, то есть, то, что мне казалось тяжелым, теперь просто. Это ощущение, с психологической точки зрения, сопровождало меня на протяжении всех визитов. Потому что эта была легкость, с которой люди общаются. Хотя я понимал, что там производительность труда намного выше, чем на любом отечественном предприятии, не было ощущения тяжести и замученности. Было ощущение легкости и гордости за свои достижения.

Есть модель, которая сможет нам помочь ранжировать компании, которые описываются в отчете. Вторая модель. Это функциональная структура деятельности, которая имеет длительную историю в разных аспектах, есть даже философская предыстория. Она состоит в том, что любая деятельность имеет некоторые аспекты: регуляторные, касающиеся мотивации, контроль, когнитивные аспекты, касающиеся моих планов и компетенций, опыта, регламента, процедур. Третий аспект – когнитивный. Он характерен для всех совместных видов деятельности, когда мы взаимодействует при выполнении совместной работы. Четвертое – исполнительная часть, которая касается непосредственно выполняемых операций. Я наблюдал управленческие процессы, которые там происходили, и почувствовал, что они сфокусированы на разных процессах, на разных аспектах той производственной деятельности, которая выполняется.

В чем-то это повторяет то, что было в первом докладе. То есть, представлены четыре вида практик, которые существуют во многих проанализированных предприятиях и направленных преимущественно на исполнительную часть деятельности. Это устранение того, что мешает нашему производству. Например, штурмовщина очень мешает, у нее очень существенные корни, социокультурные, климатические и другие. И то, что 50 лет назад большая часть нашего населения была задействована в сезонном сельском хозяйстве, и привыкла работать летом, но не работать зимой. Мы склонны к такому типу работы и часто не понимаем, что небольшими порциями, но равномерные усилия приводят к большей эффективности деятельности, чем качания из одной крайности в другую. Вторая часть – то, что люди были подобраны с разных сторон. С одной стороны, это были люди с материнских предприятий, где практика продолжается и сейчас. С другой стороны, это люди, которые не случайным образом на месте были выбраны из тех отраслей, где еще сохранились образцы нашего

отечественного высокого уровня качества производства. Вторая часть – это когнитивно-ориентированные действия или практики. Это документальное оформление, инструкции, которые являются только частью действий. В отечественных предприятиях тоже есть должностные инструкции, но они лежат в шкафу, не являются руководством к действию. Для того чтобы они начали действовать, их надо подкрепить обучением, контролем, критериями, непрерывным слежением за тем, что происходит.

Следующая часть касается коммуникативных мероприятий. Я увидел в компаниях, что универсальность использования английского языка, как в материнской компании, так и в общении между подразделениями из самых разных стран, играет принципиальную роль. Это облегчает возможность обмена идеями между производственниками на месте и другими производственниками. Конференции, собрания происходят по-разному, но каждый вправе презентировать свое предприятие.

Другое дело, когда руководитель предприятия понимает только через переводчика. Это только индикатор, на самом деле, там лежит что-то другое, насколько мы осознаем и понимаем друг друга и то, что мы все-таки материнская компания, которая раскидала франшизы по всему миру, а потом пытается собрать какие-то средства.

Последняя группа практик, которая обратила на себя внимание, это регуляторные, это объективные критерии, которые лишены субъективизма. Это абсолютно разные критерии: от экономии электроэнергии до колебания производительности труда между сменами, загрузки оборудования в разные сезоны, дни и т.д. Все это в единой базе данных, и используется как руководство к действию. С другой стороны, система материального стимулирования опирается на эти критерии, но и она специфическая. Несмотря на то, что оплата труда по отрасли выше, там нет такого упора на премии. Приоритет ставится на то, что ты должен это делать, будучи членом команды, должен показывать показательную производительность, иногда ты можешь производить какие-то инновации. И еще, в продолжение вот этой степени интеграции компании. Это важный аспект – возможности карьерного роста для разного рода специалистов. Одно дело, когда мы видим карьерные возможности

постоянно расти и развиваться. Мы накапливаем и передаем опыт из России в Монголию, из Монголии в Замбию и т.д. Другое дело, когда ты уперся, и у тебя нет компетенций для развития, у тебя единственный шанс, в поддержание твоей приверженности и карьерного роста – просто бросить и перейти в другое место.

В условиях большого города (Москвы) мы видим, что такие метания очень распространены. Если мы берем первую модель, то можно утверждать, что рассматриваемые предприятия можно ранжировать по уровню, на котором они находятся. Либо мы устраним штурмовщину, и тут находятся еще многие отечественные предприятия. Вторая стадия, когда мы жестко контролируем работу, пока люди не будут воспринимать свои обязанности как нормали. После этого люди будут готовы к сверхвысоким достижениям и к инновациям, которые потом примут эти же компании. На первой стадии, в основном, отечественные предприятия и некоторые из рассматриваемых предприятий, на второй стадии – большинство рассматриваемых предприятий. Есть образцы выхода за пределы, это KNAUF, Pepsi и т.д. Пожалуй, на этом я закончу.

Владимир Куряков:

Правильно ли я понял, что рабочий язык на этих предприятиях английский, или он рабочий с определенного уровня, а до какого-то – русский?

Игорь Гурков:

Здесь очень большая специфика, потому что, помимо английского языка, во многих немецких компаниях есть еще немецкий язык, который в значительной части также является рабочим. Здесь нет момента «снизу доверху», здесь функциональные моменты. Если ты специалист по закупкам, то ты в обязательном порядке должен знать немецкий язык, потому что значительная часть запчастей, оборудования и т.д. покупается напрямую у немецких фирм. На первых трех уровнях (генеральный директор, зам. генерального директора и зам зама) руководители должны иметь способность объясниться, читать рабочие технологические материалы со

сто процентным пониманием на иностранном языке. На большинстве аппаратов висят русскоязычные инструкции, но программирование не русифицировано, то есть, люди должны знать язык, на который завязано производство. В офисах западных компаний, конечно, знают язык. Что касается заводов, то тут ситуация, лучше всего описанная Я.Гашеком в «Бравом солдате Швейке», когда в австро-венгерской армии команды отдавались на немецком языке, а между собой солдаты общались на родном языке. Есть примеры, когда генеральный директор не знает русского языка и не стремится его узнать, но у него есть сильный технический директор с родным русским языком.

Владимир Куряков:

А как происходит межстрановое общение в KNAUF?

Герд Ленга:

Компания имеет шесть или семь региональных подразделений, одно из которых это СНГ. До 2005-го года между заводами российского подразделения практически не было никакого общения, потому что были приобретены уже существующие предприятия. В 2005-м году было проведено общее собрание директоров российских заводов. Это было интересно наблюдать, потому что дискуссии не было на протяжении двух или трех дней. Потом был следующий этап, в последующие 2-3 года директора ругались между собой, ругались производственники на сбытовиков, и наоборот. Только в последние годы стали происходить живые дискуссии, очень плодотворные. Сейчас я могу сказать, что это – коллектив. Но потребовалось почти 15 лет. Некоторые предприятия существуют уже шестьдесят лет, у них сложились свои традиции и культура, и мы этого не меняем. Мы не снимали генеральных директоров после покупки предприятий, мы старались наладить работу с уже сложившимся коллективом. С течением времени, при внедрении новых технологий, инвестиций и т.д., оказалось, что высший менеджмент вообще не меняли физически, но поменяли ментально. Сегодня я хочу сказать, что подход к работе и мышление немного изменились. Мы считаем, что у нас российское предприятие, российский

персонал, предприятие, которое первоначально создано немецким капиталом, но работает на российском рынке.

Вопрос из зала:

Насколько я понял, основная цель вашей исследовательской работы – это совершенствование операционной деятельности и разработка систем мотивации в области инновационной деятельности. Правильно я понял?

Игорь Гурков:

Основная цель – понять, как организован инновационный процесс в России. Здесь организация и стимулирование оказываются не очень большой частью, самое главное – это заказчики процесса, кому нужны инновации внутри компании. Смысл простой: понять, есть ли в российском бизнесе «акторы», которые являются заказчиками инноваций. Потому что главная задача инноваций – это не поиск ниш и капитала, а необходимость понять, что внутри и снаружи фирмы заинтересовано в том, чтобы сломать текущее состояние дел и делать что-то по-новому. Это мы пытались найти.

Вопрос из зала:

То есть, вы рассматривали вопросы разработки инновационных стратегий развития бизнеса?

Игорь Гурков:

Нет. Нет инновационных стратегий развития бизнеса, есть инновационность бизнеса, которая часто возникает без какой-либо стратегии. Это наблюдается не только в России. Во всем мире нет инновационных стратегий. Есть стратегии

развития бизнеса, есть компании, которые не имеют общего корпоративного плана, есть только набор проектов. Инновации возникают как определенные вынужденные меры. Вопрос нашего исследования – что вынуждает это делать? Заказчиком инновации является любой стейкхолдер, она охватывает любой вид бизнеса. Это была основная теоретическая часть. Самый важный вопрос – кто может явиться заказчиком определенных инноваций? Оказалось, что заказчиков инноваций в западных производствах довольно много. Это не просто акционеры, которые видят отдачу на дальнем горизонте, это пользователи, которые способны потребовать новые товары. И, при всех ограничениях, это работники, которые имеют смысл и перспективу работать.

Надежда Бек:

Проблемами инноваций я, можно сказать, занимаюсь всю жизнь, начиная с окончания института. Я занималась оптимизацией производственной деятельности предприятий авиационной промышленности. Хочу сказать, что и сейчас в мире есть источники инноваций, и внешние, и внутренние. Игорь Борисович, по сути, обнаружил источники трех видов. Это источники, которые идут от головной западной компании до российских подразделений. Это ретроинновации, которые до сих пор востребованы, и источником которых является наше прошлое. Носителями являются как компании, так и работники. И «новые инновации», которые образуются через систему рационализации. Для меня было приятно, что многим из того, что вы называли, мы занимались в свое время – и управлением качеством, и управлением проектом и т.д. Это было хорошо организовано. Единственным замечанием у меня было бы то, что вы назвали «ударными темпами строительства». По моему опыту, это сочетание двух управленческих инноваций – управление процессом и управление проектом. И этот опыт у нас в стране был отработан во времена военного строительства, когда те же авиационные заводы переводили в Узбекистан, в Сибирь и т.д. У меня возникло два пожелания к работе. С одной стороны, я вижу, что вы обнаружили значительное влияние институциональных факторов на результат инновационной деятельности и мотивацию. Их много, они полностью соответствуют результатам исследований, которые мы проводили в Лаборатории сетевых форм, опрашивая желающих вести инновационную

деятельность. Второе. Мне желательно, чтобы весь опыт ретроинноваций, обнаруженных и проявляющихся в новых формах, стал достоянием более широкой общественности в бизнес-среде.

Сергей Арсеньев:

У нас производственная площадка в Серпухове. Мы считаем, что мы – российское предприятие, российское подразделение иностранной компании. Непосредственная материнская компания у нас немецкая, которая, в свою очередь, входит в бельгийский концерн Solvay. Рабочий язык у нас – английский. Любой начальник отдела должен знать язык, потому что в десятках стран находятся такие же промышленные площадки. 80% дирекции у нас женщины. Это советское наследие, когда женщины получали лучшее образование. Эта специфика отражается на нас. Нам удастся добиваться хороших результатов технологического процесса. То, что называется гарантией качества. Сами немцы объясняют это тем, что гарантию качества на участках разработали тоже женщины. У немцев работа женщин посменно запрещена.

Говорилось, что российские представители иностранных компаний начинают выдвигаться в руководящие позиции. Наша промышленная площадка существует уже 15 лет, и вот 30-летняя молодая женщина назначается на должность финансового контролера немецкого дивизиона. Она профессионал в этой области. Коллеги знают, что финансовый контроль – это уникальная специальность для России.

Второй момент. Хорошо, что это иностранный капитал и технологии, но, когда мы работаем с российскими поставщиками, для нас очень важен общий язык. А язык промышленных предприятий во всем мире один. Нам этого в России не хватает. Необходимо, чтобы внедряли спецификацию и двигали систему менеджмента качества.

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 двухсот инспекций, только три инспекции были без замечаний и штрафов. Нам тоже сложно работать, потому что огромная нормативная база, часто есть законодательные коллизии. Но, если мы что-то не выполняем, мы это признаем, мы воспитываемся, мы должны быть законопослушными. В этом плане влияние инспекций на производство позитивно.

У нас очень хорошая инвестиционная привлекательность корпоративных инвестиций. В прошлом году мы были близки к тому, чтобы получить две серьезные инвестиции в нашу промышленную площадку, но проиграли Германии и Польше. В России очень долгий путь от запуска до завершения проекта, много времени уходит на согласования и т.д. Более жесткие экологические нормы, чем в западной Европе, несмотря на то, что партия зеленых там достигла значительных успехов. Так что, инвестиции ушли в другие страны.

Мы сотрудничаем с Советом по иностранным инвестициям, там тоже нарабатывались проекты по упрощению системы разрешений, уменьшению административных барьеров. Сегодня мы поддерживаем разработку дорожной карты. Нам кажется, что это тот путь, который помогает создать лучшие условия и сделать привлекательными инвестиции российских промышленников, и российские подразделения для корпоративных инвестиций. Спасибо!

Владимир Горелов:

Мне очень понравился доклад. Прежде всего, обследовались хорошие компании, которые имели деньги начать производство «с нуля». Второе, что меня интересовало, это производительность труда. Она выше, потому что производительность намного эффективнее. Третий момент, который был освещен, это вопрос вмешательства государства. Иностранные компании воспринимают это как помощь, а мы воспринимаем государственные вещи несколько по-другому. Изменение психологии, изменение условий – это выигрышная стратегия на будущее. Другое дело, что я не очень согласен с вашими выводами, но вы говорили коротко, поэтому они на чем-то основаны. Я не уверен, что know-why будет работать, но это

самая интересная идеология.

Игорь Гурков:

Идея «know-why» не моя. Когда начинаешь много читать, понимаешь, что все уже написано. В 2012-м году вышла замечательная книжка [Vijay Govindarajan](#), [Chris Trimble](#), “Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere”. Boston: Harvard Business Press. Там, к сожалению, нет ни одного русского примера, но описаны локальные инновации во всех направлениях, это и маркетинг, и кадровые вещи позволяют компаниям дальше выигрывать не этим приемом, а этим подходом на других рынках. У меня была встреча с отделом продаж Северстали, я показал им простые вещи из канадского маркетинга и из индийского маркетинга. Они открыли глаза и начали говорить, как это можно сделать. Подходы, которые создаются в России, являются свидетельством конкурентоспособности.

Герд Ленга:

Я не могу не прокомментировать то, что вы сказали по поводу защиты иностранных компаний. Я не знаю, откуда у вас такое мнение. Может быть, от американских фирм, потому что у немецких фирм такого нет. В России работает 7000 немецких фирм, причем, очень маленьких. У них нет доступа к средствам защиты, о которых вы говорили, они не пойдут просто так к властям Германии. Что нас отличает от первоначально российских предприятий (я считаю, что мы тоже российское предприятие)? У них всегда есть страх, потому что есть определенное прошлое. Я уже год веду переговоры с одной российской фирмой. У них роскошные предприятия, мы ведем там переговоры с определенной целью, чтобы они прозрачно, чисто работали. Они не могут просто так прийти с чистыми документами в налоговые органы. Им сказали, что они сошли с ума. Им сказали, что они не могут просто так стать честными. Вы должны повышать прозрачность и честность медленно и не преувеличивая, иначе будут проблемы. Поэтому пока всегда есть фон, который только рождает страх. С этим можно бороться. Это не потому, что у нас другая защита, другой подход к предпринимательству, другая культура. Не нужно

иметь страх, потому что страх – это самая большая ошибка.

Константин Огрызко:

Есть ли признаки, что для мотивации и консолидации используются элементы теории «Z» У.Оучи? Я давно увлекаюсь этой теорией и ищу ее подтверждения. Это элементы корпоративной инфраструктуры, которые могут очень сильно консолидировать людей и их мотивировать, например, корпоративное жилье, медицина и т.д. Есть ли у вас какие-то подтверждения элементов этой теории?

Игорь Гурков:

Это сильно зависит от подходов, от национальных традиций. В KNAUF сохранили всю социальную инфраструктуру там, где она была. Только вместо предоставления жилья на заводах ведены беспроцентные ссуды на покупку жилья. Очень интересная вещь, когда идут центробежные тенденции, когда человек переезжает, например, из Новомосковска в Кунгур, продает квартиру в Новомосковске, покупает лучшую квартиру в Кунгуре. Перемещение идет от центра к окраинам. Это российская реальность, народ перемещается по стране от центра, улучшая свои условия и получая дополнительные деньги. Где-то сохранились социальные вещи: санатории, оплата образования. Другой момент – лучше всего найти ответ по поводу мотивации у англичанина, который до Нового года возглавлял Avon в России. Он сказал: «Люди приходят на работу для того, чтобы получить деньги. Я должен это обеспечить, и 50-70% того, как они работают, зависит от меня, от начальника». Я сегодня тоже это слышал в шведской компании, там тоже понимают, что 70% мотивации – это заслуга и проблема начальника. Пункт второй – начальник должен развить в своих подчиненных и другие потребности: потребность в хорошо выполненной работе, в хороших отношениях в коллективе. Надо развивать и другие потребности, кроме зарплаты. И это надо делать по всем странам.

Константин Огрызко:

Я хотел бы процитировать высказывание одного известного японского бизнесмена, который говорил про образ фирмы как семьи. Он говорил, что в современных условиях, когда ослабли находящиеся в основе общества семейные узы, а понятие государства коренным образом изменилось, корпорация, которая раньше считалась промежуточным элементом, вышла на первый план для поддержания у людей чувства консолидации. То есть, люди приходят не только за деньгами, но и для того, чтобы быть частью определенного социума.

Игорь Гурков:

Я очень боюсь, когда начинают цитировать японские книги десятилетней давности. В этом году Panasonic получил убыток больше, чем прибыль за предыдущие 10 лет. То же самое у Sony. Система японского менеджмента развалилась. Сейчас остались только технические остатки, но система не работает. Субститутom семьи компания нигде не является. Это свидетельство распада институтов. Очень опасно читать на русском языке вот эти книги, переведенные на английский язык с японского.

Евгений Ясин:

Мы имеем налицо очень интересный опыт. Япония вступала в период трансформации страной, которая в значительной степени была феодальной. У них система отношений на производстве воспроизводила систему отношений в семье и в соседской общине. Это была феодальная система, в хорошем смысле. Учитывалось стремление к тому, чтобы все были удовлетворены до того предела, до которого это возможно, пока не затрагиваются интересы тех, кто выше. В Китае похожая идеология – конфуцианство. Но в Японии достигли того момента, когда все резервы были использованы. Век догоняющего развития прошел, а дальше возникло интересное явление: с одной стороны, нужно было как-то трансформировать эти явления, потому что идея такова, что человек не может сидеть около окна, иначе он находится в опасности. Это выражение в Японии имело особый смысл, что человек

не нужен, если он ничего не делает. И люди очень страдали. Эта система закончила существование в конце 1980-х начале 1990-х гг. Это была национальная драма, потому что молодежь не хотела идти на фирмы, не хотела входить в систему этих взаимоотношений. Я сейчас перестал интересоваться этими вещами, но там происходит большой культурный перелом, в каком-то смысле, культурная революция. То, что существовало когда-то как предмет поклонения, яркая стратегия на фирме Toyota. А Nissan не применял такой опыт, там были европейские методы. Но проблемы переживаются до сих пор. Аналогичная ситуация у нас. Можно говорить о больших результатах, но в плане национального строительства мы стоим перед серьезной проблемой культурных изменений, которые не производились в России практически 600-700 лет. Мы всегда были деспотической державой, напоминающей Японию. С похожей культурой человеческих отношений. А современное производство таких отношений не терпит. Их надо менять, а как – очень интересно.

Игорь Гурков:

Я хотел бы вернуться к вопросу поиска баланса глобальных и локальных социальных практик. Ключевой момент – реально оказывается, что существует стенка между западными корпорациями в России и остальными российскими корпорациями. Российские корпорации с огромным удовольствием берут замечательного человека в члены совета директоров на какую-то показательную должность, но идти из западных компаний «обратно в Россию» российским людям практически некуда. Так же, как налоговая инспекция не воспринимает правильную декларацию, так и бизнес-среда не воспринимает полученные в западных компаниях новые качества. Директора российских компаний говорят, что им нужна молодежь (таких 3%), им нужны люди с опытом работы в западных компаниях (2%). То есть, никто не хочет брать молодежь, хотя лучше хорошо научить, чем потом переучивать, и никто не хочет брать людей с опытом работы в западных компаниях. Так что, выстраивается вот такая страшная стена. Я не знаю, как ее сломать. Если опыт западных компаний не будет пропагандироваться широко (потому что российские компании имеют другие принципы деятельности), то наш потребительский рынок будет получать неплохие товары, произведенные в России, но больше ничего не

произойдет. Как решать эту проблему, я не знаю. Но это важно.

Аркадий Конников:

Есть утверждение, что замена иностранного менеджмента на местный тоже приводит к определенной деградации компании.

Игорь Гурков:

Сразу отвечу, что нет. Происходит повышение. Позавчера я слушал заявление начальника производства одного завода, что его генеральный директор замучил, преследуя за то, что «на заводе не должно быть так чисто, что он на заводе устроил аптеку», а этот генеральный директор – иностранец.

Владимир Коссов:

Жесткие стандарты действуют во всем мире, в том числе в России. Сделать какое-то улучшение в хорошо отработанной технологии достаточно сложно. Этим можно объяснить отсутствие поощрений за рационализаторские предложения, с которыми мы столкнулись на отдельных предприятиях. Там, где платят за рацпредложения, по существу, используется советская система. Россияне, поставленные в прозрачные условия, выдают такие же результаты, как в развитой стране.

Игорь Гурков:

Я сегодня слушал интервью русского руководителя шведской компании, который говорит о том, что в каждом из нас сидит Кулибин. Мы не можем взять эталон производительности и сказать, что это предельная точка, мы должны ее улучшить. Поэтому смена экспатов на местный менеджмент приводит к тому, что меняется качество. Люди понимают, что это не потому, что здесь сидит иностранец, а это

навсегда, и продолжают в этой системе развиваться.

Владимир Коссов:

Еще одна вещь – это соревнования между сменами. Вывешивается график: расход сырья, отходы и т.д. Лучшая смена получает большую зарплату.

Игорь Гурков:

Локализация генеральных директоров прошла не по всем компаниям, но это важнейший момент стабилизации качества.

Евгений Ясин:

Я не понимаю, что такое «навсегда». Это хорошо, или плохо?

Игорь Гурков:

Это хорошо. А Кулибины – это те, которые заменяют иностранных специалистов, те, которые говорят, что «вот, теперь можно рвануть вперед». Система живая, нельзя вырезать один кусок, а оставить другой. Но качество увеличивается. Еще раз подчеркну, что мы говорим о российских производствах. Качество обслуживания в российском Макдональдсе намного лучше, чем в американском, потому что лучше качество персонала и качество посетителей.

Владимир Коссов:

Моя старшая дочь, любительница путешествовать, была в США. Она сказала, что

лучший Макдональдс в мире – в России. Я интересовался этой проблемой ранее. Дело в том, что, когда Макдональдс пришел в Советский Союз, был глобальный дефицит, и они создали под себя сеть производителей картошки, мяса и т.д. В Волгоградской губернии выращивают поросят. Там работают одни дамы, они довольны своей работы, кормят поросят по часам, предписанным кормом, и мясо выглядит, как на картинке. И все довольны. Они не покупают продукты на стороне, как в США. Поэтому лучший Макдональдс в мире в России.

Герд Ленга:

В России государство, в виде правительства, считает, что нужно общаться с бизнесом, привлекая только российские предприятия. Это порождает ряд проблем, потому что у нас есть свои стандарты, и мы не готовы производить по более низким стандартам. А местные производители могут производить халтуру. Мы заинтересованы, наоборот, повысить стандарты. Нас к этому не привлекают.

Игорь Гурков:

Совершенно случайно получилось так, что г-н Ленга был на совещании в 2011-м году у тогда еще Премьер-министра, а через месяц вышла программа строительства 2020-го года. То есть, стена не сплошная.

Евгений Ясин:

Спасибо. Очень интересный доклад и живая дискуссия. Мне кажется, что должен быть дальнейшей выход. Я бы предложил сделать брошюру.