

**26.11.2013**

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

***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

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.».

О ком мы можем рассказать, вы видите на слайде.

## О ком нам можно рассказывать

Компания	Страна происхождения	Направление деятельности	Тип собственности
<b>Knauf**</b>	Германия	Строительные материалы	Семейная
<b>Lactalis*</b>	Франция	Молочные продукты	Частная
<b>Mapei*</b>	Италия	Строительные материалы	Семейная
<b>PepsiCo**</b>	США	Молочные продукты, напитки и снеки	Акционерная
<b>REXAM*</b>	Великобритания	Алюминиевые банки и крышки	Акционерная
<b>ROCKWOOL*</b>	Дания	Строительные материалы	«Свежая» акционерная
<b>Rhodia Acetow*</b>	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 ощущаемые 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 быстроты 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 предпринимаем 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 быстроты 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 ГИПС 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

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.**

***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	<b>М.Прохоров: «молодых следователей наушквивают (МК 21/5/13)»</b> . Б. Титов -111 тыс. предпринимателей в тюрьме ( <a href="http://mt.finam.info/blog/43307060752/Titov-hochet-sdelat-zaklyuchennym-biznesmenam-podarok">http://mt.finam.info/blog/43307060752/Titov-hochet-sdelat-zaklyuchennym-biznesmenam-podarok</a> )
Общественные организации бизнесменов, лоббирующие интересы в России: Американская торговая палата, Германо-российская торговая палата	РСПП, ОПОРА, Деловая Россия
Закон Магнитского	<b>Нужен российский аналог, например, для защиты гонимых МТС в Туркмении и Узбекистане</b>

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 отстаивают свое право вести бизнес по правилам. Опыт Knauf 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 заметен 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
<b>Подбор персонала по принципу личной преданности</b> (А.Эфендиев).	<i>пониженная конкурентоспособность</i>
<b>«Стеклянный потолок»</b> - предел, до которого можно наращивать бизнес, не рискуя стать дичью для силовиков и родственников начальства	сознательное ограничение роста компании
<b>Ориентация на быструю отдачу от вложений.</b> 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	Хайтеку при таком подходе нет места. Для него <i>минимальный</i> горизонт – 5 лет.
<b>Запасной аэродром</b> – 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 является 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 надеяться, 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 дерганьям, 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 – слеппроизвольность, 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 слезением 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 презентовать 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 устраняем 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 стопроцентным 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 удается 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 развивать 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. Субститутотом 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 которым 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 дальнейший выход. Я бы предложил сделать брошюрку.

Copyright © 2008. Фонд "Либеральная миссия". Все права защищены.