

and methodological aspects of the formation of a risk-based model of enterprise personnel management in the new reality based on comparative analysis and assessment of existing opportunities for optimizing economic activities, as well as assessing the key factors that determine the quality of modern personnel management. The objectives of the study are: analysis of the morphology of personnel risks and methods for their classification; determination and evaluation of qualitative features of a risk-based model of enterprise personnel management; development of a general algorithm for the formation of this model, taking into account the requirements of the internal and external environment of the enterprise. The study used a dialectical approach, methods of modeling (reconstruction, decomposition) and forecasting (extrapolation), structural-functional and program-targeted analysis. An algorithm for the formation of a risk-based model of enterprise personnel management is proposed, which is presented as a system of variable behavior management of business entities (enterprise personnel) in the context of building their multi-vector development strategy. The morphology of personnel risks is disclosed; the main principles and methods of work with personnel risks at different stages of their genesis are identified and characterized. The most promising organizational and economic tools for practical use of risk-based model of enterprise personnel management are identified. As a dominant condition for functioning of this model, the need to develop broad self-government within the framework of the operational and economic activities of specific divisions of enterprises is argued. The results of the study can be used in the personnel policy of enterprises as part of their operational and strategic reengineering.

Keywords: algorithm for the formation of a risk-based model of enterprise personnel management, personnel risks, comparative analysis, theoretical and methodological approaches, enterprise personnel management, risk-based management.

Classification JEL: D21, D81, E27.

For reference: Stozhko D.K., Stozhko K.P. (2023). Risk-oriented model of hr-management at the enterprise (theoretical and methodological aspects). *Economics of Contemporary Russia*, no. 3 (102), pp. 77–89. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-77-89. EDN: NHHVDZ

Manuscript received 26.05.2022

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАПАДНЫХ КОРПОРАЦИЙ В РОССИИ

*И.Б. Гурков, Н.Б. Филинов,
З.Б. Саидов*

DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101

EDN: NMIDAB

Аннотация. В статье представлены проблемы выбора поведения западных компаний, продолжающих владеть российскими активами. Обозначены основные дилеммы стратегического выбора, стоящих перед данными компаниями: 1) уйти из России либо остаться в России; 2) уйти максимально быстро либо максимально выгодно; 3) если принято решение остаться, то сокращать или расширять бизнес; 4) если принято решение расширять российский бизнес, то делать это с сокращением удельного веса расходов на инновации в валовой прибыли (выручке) российского подразделения либо при увеличении доли расходов на инновации в валовой прибыли (выручке). В статье представлены сложности выбора между данными опциями. Основные сложности заключаются в том, что критерии решений находится в разных плоскостях (политические и экономические факторы), и стандартные количественные методы анализа во многих случаях оказываются неприемлемым, так как

© Гурков И.Б., Филинов Н.Б., Саидов З.Б., 2023 г.

Гурков Игорь Борисович, доктор экономических наук, профессор, профессор-исследователь, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; gurkov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8116-0425; eLibrary SPIN: 5666-9007

Филинов Николай Борисович, кандидат экономических наук, доцент, профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; nfilinov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-9781-7962; eLibrary SPIN: 2704-4820

Саидов Зокиржон Баходурович, кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; zsaidov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8721-9723; eLibrary SPIN: 1139-1605

нет единой метрики сравнения последствий различных решений. Кроме того, интересы акторов принятия решений крайне разнородны, а скорость изменения обстановки превосходит скорость обычных для международных корпораций процедур принятия решений. Представлены основные модели поведения компаний в условиях высокой неопределенности, разнонаправленного давления различных акторов стратегического процесса и быстро меняющейся политической и экономической обстановки. Сложившиеся в литературе направления анализа поведения компаний в условиях неопределенности были связаны преимущественно с экономическим дискурсами. Ситуация массированных санкций западных стран против России добавила в качестве важных элементов управленческих исследований политические факторы. При этом вне поля зрения большинства авторов остаются поведенческие аспекты принятия решений. Нами предложено использование для анализа ситуации подходов «теории перспектив» Канемана и Тверски, которая помогает находить объяснение наблюдаемым феноменам и выдвигать гипотезы по поводу будущего поведения западных компаний, собирающихся продолжать владеть российскими активами.

Ключевые слова: международные корпорации, выход из зарубежных активов, стратегические дилеммы, «теория перспектив».

Классификация JEL: D79, D81, F21, F23.

Для цитирования: Гурков И. Б., Филинов Н. Б., Саидов З. Б. (2023). Стратегические дилеммы деятельности западных корпораций в России // Экономическая наука современной России. № 3 (102). С. 89–101. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101. EDN: NMIDAB

ВВЕДЕНИЕ

Масштабы изменения условий ведения бизнеса западными корпорациями в России, начиная с марта 2022 г. – после резкого обострения международной обстановки, и ужесточения западных санкций и ответных мер Российского Правительства – приняли к концу 2022 г. вполне осязаемые рамки и *охватили все корпорации из недружественных стран*. Неполный список изменений условий

ведения бизнеса *корпорациями из недружественных стран* включает:

1) длинный список товаров, которые запрещено экспортировать и импортировать в/из России;

2) ограничения финансовых трансакций между Россией и недружественными странами как для юридических, так и для физических лиц, в том числе на перевод дивидендов из российского подразделения в материнскую компанию и кредитование материнской компании и ее подразделений российским подразделением корпораций из недружественных стран;

3) разрешительный характер совершения сделок по продаже активов, принадлежащих западным компаниям;

4) усложнение системы международной логистики в связи с уходом ряда крупных иностранных логистических компаний;

5) дополнительные требования для привлечения иностранных специалистов (см. (АЕВ, 2023));

6) усиливающееся официальное и неофициальное давление на западные компании со стороны правительств и бизнес-организаций стран-происхождения в связи с соблюдением санкций¹.

Западные исследователи спорят о числе компаний, покинувших Россию. По последним доступным официальным данным, в марте 2022 – марте 2023 г. было продано «около 200» иностранных фирм, при этом лишь 20% из них составили сделки, связанные с продажей нерезидентами крупных активов (свыше 100 млн долл. США) (Обзор финансовой стабильности, 2023). Кроме того, значительное число компаний покинуло Россию де факто, на не де юре. И сейчас они добиваются одобрения совершенных действий в соответствующей подкомиссии Правительственной

¹ Так, датская компания «ROCKWOOL», продолжающая успешно работать в России, получила 28 февраля 2023 г. официальное письмо Danish Business Authority, подтвердившее, что деятельность «ROCKWOOL» не нарушает никаких санкций.

комиссии по контролю над осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации. Данная подкомиссия ведет разбор каждого индивидуального случая выхода из России, независимо от размера сделки и формы выхода; получение одобрения уже совершенной сделки может длиться месяцами.

Остальные западные компании, по классификации исследователей Йельского университета (Chief Executive Leadership Institute, 2022), выбрали один из следующих вариантов поведения:

1) сократили основную массу операций, но сохранили возможность вернуться к полномасштабным операциям в России;

2) сократили масштабы отдельных элементов бизнес-операций;

3) отложили некоторые программы и проекты развития российского бизнеса, но продолжают вести основной бизнес;

4) продолжают деятельность в России в обычном режиме, без кардинальных изменений в масштабах и способах ведения бизнеса (за исключением ограничений, налагаемых западными санкциями и российскими контрсанкциями).

Именно на три последние варианта поведения придется в ближайшие годы основная деятельность в РФ зарубежных корпораций из стран, которые ввели санкции против России. Стоит отметить, что за право продолжать бизнес в России значительное число зарубежных корпораций уже заплатило существенную цену. Так, после объявления датской корпорация «ЕССО», занятой в дизайне и производстве обуви, о том, что она останется в России, датские обувные магазины прекратили продажи обуви данной фирмы, и она лишилась статуса поставщика Королевского дома Дании (Mol et al., 2023).

Данная статья посвящена анализу поведения западных компаний в России, внезапно оказавшихся в условиях высокой неопределенности, разнонаправленного давления различных акторов стратегического процесса (правительства и общественность стран происхождения зарубежной корпорации, рос-

сийские власти, потребители и поставщики в России и за рубежом) и быстро меняющейся обстановки.

В управленческой литературе уже было отмечено, что исследование проблем международных корпораций, возникших после начала военных действий между Россией и Украиной, требуют междисциплинарного подхода (Cumming, 2022). С точки зрения исследователя, естественно, наибольший интерес представляет вопрос о степени разнородности факторов, чье сочетание предопределяет то или иное поведение компании. Такая постановка исследовательского вопроса оправдана как с академической точки зрения, поскольку позволяет расширить знания о возможном поведении подразделений зарубежных корпораций, оказавшихся в стране, попавшей под международные санкции, так и с прикладной – поскольку позволяет акторам стратегического процесса выстраивать политику, направленную на решение своих экономических и политических задач.

ИЕРАРХИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДИЛЕММ ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВОВАВШИХ ИЛИ ПРИСУТСТВУЮЩИХ В РОССИИ

Существует немногочисленная академическая литература, посвященная действиям подразделений зарубежных компаний в странах, попавших под санкции (Soule, Swaminathan, Tihanyi, 2014; Weinstein, Alam, Blose, 1991), но стремительность происходящего превосходит издательский цикл большинства академических журналов. В результате про текущую волну санкций против России пока опубликована лишь одна академическая статья, посвященная применимости различных теорий международного менеджмента к феномену санкций (Meyer, Fang et al., 2023) и ряд статей в «AIB Insights» – издании Академии международного бизнеса

(Academy of International Business), публикуя короткие статьи на самые актуальные темы. Именно в этом издании были опубликованы работы, пытавшиеся построить модели выбора линии поведения иностранной компании, оперирующей в стране, попавшей под санкции (Meyer, Estrin, 2023; Mol, Rabbiosi, Santangelo, 2023; DeBerge, 2023).

С помощью данных работ и интервью с менеджерами российских юридических фирм, помогающим западным компаниям «выйти из российских активов»², мы смогли сформулировать иерархический набор стратегических дилемм, стоящих перед западными компаниями после обострения международной обстановки и усиления международных санкций и ответных российских мер с марта 2022 г.:

Дилемма 1 – уйти из России или остаться в России.

Дилемма 2 – уйти максимально быстро или максимально выгодно.

Дилемма 3 – если принято решение остаться, то – сокращать или расширять бизнес, используя рыночные ниши, высвобождающиеся в результате ухода иных западных компаний, и/или освоения новых рыночных ниш.

Дилемма 4 – если принято решение расширять бизнес, то делать это с сокращением удельного веса расходов на инновации в валовой прибыли (выручке) российского подразделения, или с увеличением доли расходов на инновации в валовой прибыли (выручке) (включая внедрение новых технологий, использование новых форм маркетинга, привлечение более квалифицированного персонала, требующего повышенной оплаты труда и т.д.).

² Данные юридические компании помогли нескольким сотням клиентов. Часть западных компаний еще находятся в процессе легального оформления выхода, ожидая решения соответствующей подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации.

Мы не утверждаем, что перечислили все дилеммы, стоящие перед западной корпорацией в России. Так, одна из дилемм состоит в том, что компания уходит, «хлопнув дверью», (например, сделав резкое политическое заявление, задевающее российское руководство), либо сохраняет юридическую и моральную возможность вернуться в российский бизнес с минимальными издержками (сохранив опцион на обратный выкуп продаваемых активов и права на используемые торговые марки). Иная дилемма, описанная в (Meyer, Thein, 2014), состоит в том, чтобы продолжать деятельность как обычное зарубежное подразделение международной корпорации, или сознательно «залечь на дно», стать невидимыми для общественности и правительства страны происхождения материнской компании. Это может включать использование российских брендов и общее переименование российского подразделения, максимальную информационную закрытость российского подразделения международной компании, минимизацию стратегических инициатив, с которыми подразделение может обращаться в корпоративный центр. Еще одним вариантом действий, применяемых фирмами с минимальными осозаемыми активами (фирмы в сфере технологического и управленческого консультирования), является перенос страны происхождения (domicile) материнской компании российского подразделения из недружественной в нейтральную страну, например, в Объединенные Арабские Эмираты.

За редкими исключениями, перечисленными выше, выбор между опциями на любом уровне представляет собой крайне сложную задачу. Сложность выбора заключается в следующем. Во-первых, решения находятся в разных плоскостях, и количественные методы анализа во многих случаях оказываются неприемлемы, так как нет единой метрики сравнения последствий таких решений. Действительно, как сравнить потерю статуса поставщика Датского королевского двора с ростом продаж в России (пример «ЕССО»).

В-вторых, решения принимаются в условиях высокой неопределенности при неизвестной вероятности наступления того или иного события и отсутствия прошлого опыта аналогичных решений (по крайней мере, у большинства корпораций, которые вели бизнес в России). В-третьих, решения принимаются со скоростью, объективно меньшей скорости изменения условий среды. Так, если юридическое оформление сделки по продаже активов занимает в среднем шесть месяцев, то за это время значительно меняется практика правоприменения в отношении регулирования иностранного бизнеса в России, включая размеры «налога на выход», и применяемые методы оценки стоимости активов и проч.

Кроме того, в значительной части случаев корпоративные решения принимаются в условиях высокого разнообразия мнений членов органа, принимающего значимые корпоративные решения (совета директоров, правления) о наборе факторов, которые следует принимать во внимание. Р. Бартон и Б. Обел обозначили данную ситуацию как высоко двусмысленное (equivocality) окружение фирмы и типы решений, которые необходимо принять (Barton, Obel, 2004). Члены правления корпорации (не говоря уже о членах совета директоров, отражающие позиции различных групп акционеров) имеют разное представление о наборе факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений, и о значимости тех или иных конкретных факторов. Сами решения, как многие решения советов директоров корпораций, принимаемые в условиях высокой неопределенности и быстрого изменения обстановки, имеют тенденцию запаздывать (Merendino, Sarens, 2020). Немногочисленные западные исследователи, прежде всего К. Мейер и С. Эстрин (Meyer, Estrin, 2023), затронули часть из перечисленных дилемм, предложив максимально простые модели выбора. Мы также решили попытаться представить основные подходы и методы выбора перечисленных выше вариантов действий.

МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, РАЗНОНАПРАВЛЕННОГО ДАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ АКТОРОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА И БЫСТРО МЕНЯЮЩЕЙСЯ ОБСТАНОВКИ

«Плоские модели»

Простейшие модели поведения компаний в условиях неопределенности состоят в том, что существует набор одноуровневых и рассматриваемых одновременно альтернатив, между которыми делает выбор руководство компании. Эту простейшую модель мы в дальнейшем будем называть *плоской*. Поскольку декларируемый мотив изменения поведения западных компаний в России имеет политический характер, то естественной является попытка поставить этот характер под сомнение, связав решение компаний покинуть российский рынок с относительными неудачами функционирования на этом рынке. Однако фактические данные не поддерживают этой гипотезы.

По нашим расчетам, проведенным по материалам финансовой отчетности *всех* 280 промышленных компаний, которые построили новые заводы или расширили существующие производственные мощности в России в 2012–2019 гг., не наблюдается статистической значимости параметров финансовой результативности между компаниями, собирающимися уйти из России и компаниями, предполагающими остаться в Россию. Уровень выручки (в рублях) российских подразделений, выставленных на продажу в 2022 г., увеличился в 2021 г. в среднем на 32%, в то время как выручка российских предприятий, которые предполагаются сохранить в составе западных компаний, выросла в 2021 г. в среднем на 36%. Валовый уровень рентабельности (gross margin) подразделений, выставленных на продажу, составил в 2021 г. в среднем 23%,

а для компаний, которые предполагают сохранить в составе зарубежных корпораций, – 21% в том же году.

Иерархические модели

Более реалистичной (в противовес упомянутой выше «плоской») и потому более интересной является иерархическая модель, предполагающая, что для руководства западной компании речь идет не о единственном решении (что делать с бизнесом в России), а об иерархии решений, в которой на каждом этапе рассматривается свой набор альтернатив/критериев. Так, Т. ДеБерже представляет три этапа принятия решения о сохранении или о выходе компании из страны. На первом этапе оценивается *степень недружественности* страны по отношению к деятельности российского руководства, на втором этапе оценивается *уровень возмездия* (retaliation) фирме со стороны страны, попавшей под санкции, на третьем этапе оценивается *уровень капиталовложений*, произведенных корпорацией в данной стране. При умеренной враждебности, невысоком уровне возмездия и значительных инвестициях рекомендуется остаться, передав бизнес менеджменту или создав совместное предприятие с местной фирмой. При высокой степени недружественности, чувствительности фирмы к контрмерам страны, попавшей под санкции и невысоком уровне сделанных инвестиций, рекомендуется покинуть страну (DeBerge, 2023).

К. Мейер и С. Эстрин (Meyer, Estrin, 2023) предлагают более сложную модель, также включающую три этапа принятия решения. На первом этапе в качестве критериев решения выступает чистая приведенная стоимость (NPV) российского подразделения корпорации и его влияние на операции компании в глобальном масштабе, которые дают в совокупности скорректированную чистую приведенную стоимость (dependence-adjusted NPV). На втором этапе появляется новый критерий – соответствие продолжения россий-

ских операций этическим стандартам компании. NPV российской дочки дополнительно корректируется, давая чистую приведенную стоимость, скорректированную на изменение репутации компании (reputation-adjusted NPV) от продолжения операций в России. На третьем этапе используются критерии рыночной стоимости бизнеса и ликвидационной стоимости активов, соответствия покупателя этическим требованиям компании-продавца и оценки опасности попадания активов в «неправильные руки». Авторы не дают развернутого обоснования представленной структуры процесса принятия решения и называют описанную выше схему упрощенной, хотя сама идея последовательного применения критериев представляется удачной и важной.

Об этом же писали А. Шонбом и А. Зан (Schonbohm, Zahn, 2016) в работе, посвященной исследованию общей логики принятия решений в области международных инвестиций. Работа А. Шонбом и А. Зан посвящена принятию решений об инвестировании в зарубежные дочерние структуры, поэтому рассматриваемая нами ситуация решений о прекращении инвестирования представляет собой некоторым образом зеркальное отражение описанного ими процесса. Один из наиболее существенных тезисов этой работы состоит в том, что, как сформулировали авторы, «...существуют эмпирические данные, свидетельствующие о том, что решения принимаются еще до³ тщательной финансовой экспертизы международных инвестиционных предложений». На наш взгляд, если это верно в отношении решений об инвестировании, мотивируемых задачами и интересами собственно бизнеса, то это утверждение в еще большей степени справедливо в отношении решений об отказе от инвестирования, которое мотивируется задачами и интересами политического характера. Обратим внимание на оба компонента этого утверждения: критерии применяются в определенной последовательности и нефинансовые (в нашем случае – по-

³ Выделено нами.

литические) аспекты *предшествуют* финансовым критериям принятия решения.

Иерархия опций и иерархия критериев

Анализ разработанных разными авторами моделей поведения российских подразделений западных корпораций позволяет сделать важный вывод – разработка более детализированной модели процесса принятия решения о судьбе российского подразделения западной компании предполагает формирование двух иерархий: *иерархии опций* – вариантов решения, описываемых на каждом последующем этапе процесса принятия решения все более и более конкретно, и *иерархии критериев*, которые последовательно используются для оценки и сравнения опций.

Можно предложить следующие варианты поведения руководства в отношении ухода из российского рынка или сохранения бизнеса в России.

Вариант В1. Ликвидация бизнеса в России в максимально сжатые сроки (производство при этом перестает существовать, производственные активы распродают по ликвидационной стоимости или частично просто уничтожаются) – такие случаи наблюдаются.

Вариант В2. Российское подразделение западной корпорации продается отобранному бывшим владельцем преемнику, при этом бизнес-модель и операционная система бизнеса сохраняются, хотя новый владелец не получает прав использовать бренд западного производителя (есть примеры, когда право использования бренда сохраняется на ограниченный срок), прекращаются поставки ряда компонентов. Преемник получает возможность использовать, наряду с производственными активами, подготовленную квалифицированную рабочую силу и цепочки поставок/сбыта в их внутрироссийской части. В качестве отобранного покупателя часто (но не всегда) выступает менеджмент российского подразделения, или менеджмент партнеров западной

компании в России. В любом случае западный владелец осуществляет определенный контроль того, в чьи руки переходит его бизнес. В некоторых случаях западный владелец получает опцион обратного выкупа актива (на случай радикального улучшения ситуации для западного бизнеса в России). Таким образом, западный владелец оставляет за собой шанс вернуться.

Вариант В3. Российское подразделение западной компании продается на открытых или закрытых торгах покупателю, предложившему наилучшие условия сделки (что включает цену продажи, продолжительность рассрочки платежа и иные параметры сделки). В этом варианте речь о возврате западной корпорации в Россию не идет. Западный владелец не управляет выбором нового владельца бизнеса в глазах правительственных структур стран происхождения западной корпорации здесь существует большая опасность попадания бизнеса в неправильные руки (покупка подразделения западной корпорации российскими бизнес-структурами, приближенными к российской власти).

Варианты остаться на рынке (по соображениям конфиденциальности информации мы не можем привести конкретных имен западных компаний, выбравших данные варианты поведения в своем бизнесе в России):

Вариант О1. Западный владелец продолжает ведение бизнеса в России, но сокращает его объем и предпринимает другие связанные шаги, направленные на снижении видимости (*visibility*) бизнеса в России. Типичные примеры – если у компании были локальные, российские и международные бренды, то последние уходят, их производство/продажа в России прекращается.

Вариант О2. Западный владелец продолжает вести бизнес в России в прежних масштабах, но отказывается от планов его развития/расширения, не осуществляет инвестиций. Заметим, что издержки здесь все равно возникают, но это – «стоимость упущенных возможностей» (*opportunity costs*), связанные с тем, что компания не использует возможно-

сти занятия и эксплуатации рыночных ниш, возникших при уходе с российского рынка конкурентов – иных западных компаний.

Вариант О3. Западный владелец использует указанные выше рыночные ниши и расширяет свой бизнес в России, не занимаясь в то же время его инновационным обновлением. Происходит масштабирование российской части бизнеса. Собственно, в этом отсутствии (или исключении) элемента инновации в деятельности организации и состоит реакция западной компании.

Вариант О4. Западный владелец (возможно, сменивший страну происхождения владельца российского подразделения с недружественной на нейтральную), максимально использует освободившиеся на российском рынке ниши, для чего активно обновляет производство/продукты, внедряет инновации. Это может относиться не только к сервисным, но и к производственным компаниям.

При анализе используемых для оценки описанных вариантов решения критериев мы исходим из следующего. Критерий – инструмент или для сравнения вариантов (критерий сравнения), или для исключения неприемлемых вариантов (критерий допустимости/приемлемости). Критерий применяется ко всем без исключения вариантам данного этапа анализа.

Критерии допустимости соответствуют наиболее важным целям, критерии сравнения – вторичным по значимости. Поэтому вначале применяются политические критерии допустимости, решается вопрос выйти или остаться, а уже затем уточняются формы выхода или продолжения операций. Таким образом, анализ задачи «выйти, или остаться» как многокритериальной позволяет выявить критерии, используемые для принятия данного решения и сформулировать предположения о последовательности их применения.

С учетом указанного выше приоритета политических резонансов над экономическими, эти варианты рассматриваются в такой последовательности:

- сначала принципиально: выйти или остаться;

- если решение выйти – возможные (приемлемые) способ(ы) выхода⁴;

- если решение – остаться, то сжатие или расширение бизнеса;

- если решение – расширение бизнеса, то масштабирование или инновационное развитие.

При этом на каждом этапе используется свой набор критериев сравнения и критериев допустимости. Такая логика анализа позволяет лицам, принимающим решение, сократить множество одновременно рассматриваемых критериев сравнения и избежать сопоставления несравнимых (или трудно сравнимых) последствий различных вариантов решения. Например – потеря статуса поставщика Датского королевского двора с сохранением уровня продаж в России («ЕССО»).

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ БЫСТРОГО ИЗМЕНЕНИЯ ОБСТАНОВКИ

С учетом быстрого изменения обстановки и усложнения системы санкций со стороны недружественных стран и регуляторного аппарата противодействия им с российской стороны руководство западных компаний вынуждено решать свою задачу в условиях высокой неопределенности. На принятие решения о выходе с российского рынка или продолжения операций на нем, как отмечено выше, влияют множество факторов. Это – и политическая позиция домашней страны компании, и мобильность (переносимость) активов, и рыночная позиция компании на рынке РФ, и относительная роль российско-

⁴ Здесь мы сталкиваемся с разделением возможных корпоративных решений (например, о переносе «страны происхождения корпорации») и приемлемых решений (прежде всего, для собственников корпорации и ее важнейших контрагентов). Для различения приемлемых и неприемлемых вариантов и служат критерии допустимости.

го рынка в глобальных операциях компании. Наш тезис заключается в том, что при всей важности этих факторов, их будет недостаточно для объяснения существующего положения и прогнозирования его эволюции. Они должны быть дополнены *анализом поведения лиц принимающих решения*. Deskриптивная теория, описывающая естественную для людей линию поведения в такого рода ситуациях, хорошо известна. Это – это так называемая *теория перспектив* Д. Канемана и А. Тверски (Kahneman, Tversky, 1979).

Здесь необходимо подчеркнуть, что, несмотря на то, что, рассматриваемые решения, как правило, принимаются группами руководителей, а члены правления корпорации имеют разное представление о наборе факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений, это не препятствует использованию теории перспективы для объяснения принимаемых решений. Вопрос о соотношении групповых решений и теории перспективы исследовался многократно. Укажем здесь на довольно раннюю эмпирическую работу (White, 1993) и многочисленные работы последнего времени, предлагающие нормативные модели группового принятия решений на базе теории перспективы (Jin, 2023; Zhang et al., 2023).

Покажем, как она может быть использована для формирования гипотез о линии поведения владельцев западных компаний и выявления определяющих их факторов. Рассмотрим *финансовый критерий* сравнения трех выделенных нами выше вариантов выхода:

Вариант В1. Ликвидация российского бизнеса в максимально сжатые сроки любой ценой.

Вариант В2. Российский бизнес продается отобранному бывшим владельцем преемнику.

Вариант В3. Российский бизнес продается на открытых торгах покупателю, предложившему максимальную цену и/или иные наиболее привлекательные условия сделки.

Далее предположим, что возможны два варианта развития событий: благоприятный и неблагоприятный. Если события развива-

ются неблагоприятно для западной компании, это значит, что появляются различного рода ограничения («налог на выход», отсрочка платежа), уменьшающие возможности вывода средств, получаемых от продажи актива, в домашнюю страну компании.

Вначале проанализируем ситуацию, в которой руководство компании сравнивает результат своих действий в России с тем, что планировалось до начала резкого усиления западных санкций. Таким образом, любой из возможных вариантов будет лишь в некоторой степени минимизировать убытки от геополитического кризиса. Все элементы в клетках таблицы означают денежный результат, и все эти результаты отрицательные. Для наглядности запишем их явно – со знаком минус (табл. 1).

Соотношения $B < A$ и $D < B$ очевидны, поскольку срочная продажа, ликвидация актива любой ценой заведомо даст меньше средств, чем продажа отобранному покупателю, а – тем более – покупателю, предложившему максимальную цену. Соотношения C и E с A не так однозначны, поскольку рассматриваемые операции требуют времени, за которое ситуация может измениться к худшему для компании. Если $C < A$, то вариант В2 оказывается лучше варианта В1 (при любом развитии событий убытки при выборе варианта В2 оказываются меньше). Если же $C > A$, т.е. в неблагоприятной ситуации продажа отобранному преемнику (например, менеджменту) даст даже худший финансовый результат, чем срочная ликвидация с физическим переносом части активов и переводом наиболее ценного персонала в подразделения корпорации в иных странах, так что однозначного вывода сделать нельзя. Однако, «теория перспектив» говорит о том, что в ситуации сравнения отрицательных исходов лица, принимающие решения, склонны выбирать вариант с большим риском (в нашем случае это вариант В2), поскольку он позволяет избежать безусловных потерь в сумме A , большей, чем B . Таким образом, если руководство компании сравнивает разные варианты потерь, то вари-

Таблица 1

Финансовые результаты выхода иностранной компании из России (гипотетический пример)

Вариант	Благоприятное развитие событий за период реализации решения	Неблагоприятное развитие событий за период реализации решения*	Комментарии
<i>В1. Ликвидация российского бизнеса в максимально сжатые сроки любой ценой</i>	$-A$	$-A$	Поскольку продажа – срочная, неблагоприятное развитие событий не успевает сказаться на результате
<i>В2. Российский бизнес продается отобранному бывшим владельцем преемнику</i>	$-B$	$-C$	$B < A, C > B$
<i>В3. Российский бизнес продается на открытых торгах покупателю, предложившему максимальную цену и/или иные наиболее привлекательные условия сделки</i>	$-D$	$-E$	$D < B, E > D$

* Реализовавшимся примером такого ухудшения явилось введение ограничений на стоимость продажи актива и «налога» на его продажу.

ант В2 будет лучше В1 и аналогично – В3 будет лучше В2.

Если же ситуация, в которой обсуждается вариант продажи бизнеса, рассматривается руководством компании как нулевая (т.е. точка отсчета) и деньги, полученные от продажи, это какой-никакой доход, то ситуация начинает выглядеть совершенно иначе. Результаты представлены в табл. 2.

Знаки в неравенствах теперь поменялись, поскольку срочная продажа обеспечивает минимальную выручку, а продажа фирме, пред-

ложившей лучшую цену, – максимальную. Это в благоприятном случае. В неблагоприятном же случае может быть иначе. Если теперь $C > A$, то вариант В2 доминирует в сравнении с вариантом В1. Если же, наоборот, $C < A$, то, как говорит «теория перспектив», следует скорее ожидать осторожного поведения принимающего решение (в пределе, его ориентацию на максимально плохую ситуацию, что в науке о решениях принято называть максимальным пессимизмом), и вероятность выбора варианта В1 повышается. Аналогично при сравнении В2 и В3.

Таким образом, можно ожидать, что предпочтение более рискованным вариантам выхода В2 и В3 может отдаваться в ситуациях, когда убытки от российских операций еще не восприняты руководством компаний как неизбежное зло и не списаны. И напротив, если эти убытки уже оформлены и теперь речь идет о том, чтобы получить хоть какую-то компенсацию за российские активы, т.е. о получении положительного денежного потока, то можно ожидать, что компании будут вести себя более осторожно. Иначе говоря, речь идет о разделении оценки финансовых результатов до и после принятия решения западной компанией о выходе из российских активов.

Таблица 2

Финансовые результаты выхода иностранной компании из России при изменении критерия оценки действий (гипотетический пример)

Вариант	Благоприятное развитие событий	Неблагоприятное развитие событий	Комментарии
В1	A	A	Поскольку продажа – срочная, результат неблагоприятного развития событий не успевает сказаться
В2	B	C	$B > A, C < B$
В3	D	E	$D > B, E < D$

Сам по себе факт такого разделения вписывается в концепцию «ментального учета» Р. Тайлера (Thaler, Sustain (2009). Р. Талер пытался ответить на вопрос о том, в каких ситуациях люди склонны группировать потери и приобретения и разделять их, указывая на два обстоятельства: близость по времени и общность природы. В этой паре обстоятельств второе, очевидно, субъективно. Считать ли потери доходов от прекращения российских операций компании после принятия решения об их остановке и выручку от продажи (распродажи) своих активов России, имеющими общую природу, – вопрос неоднозначный. По крайней мере, рациональной является трактовка потерь от прекращения операций как в меньшей степени зависящих от решения руководства компании. А выручка от продажи активов – как зависящая в большей мере.

Распределение последствий решений по времени эффектов по времени представляется объективным фактором. Если компания принимает первоначальное решение остановить операции, но решение о выходе (продаже активов) откладывается, то при прочих равных условиях, следуя логике «теории ментального учета», мы должны предположить, что при прочих равных условиях это может подталкивать компанию следовать более осторожной модели поведения при продаже, поскольку соответствующие последствия в большей степени разнесены по времени, и продажа активов может рассматриваться как самостоятельное действие, приносящее доход, а не просто снижающее потери от прекращения операций. Отодвигание решения вправо по оси времени также делает вариант В2 более реалистичным по сравнению с В3 и по еще одной простой причине: у компании есть время для подбора такого покупателя.

За время, прошедшее с подготовки первоначального варианта рукописи этой статьи, в Российской Федерации были приняты меры, ограничивающие возможность применения некоторых из рассмотренных выше вариантов поведения иностранных компаний. Мы сочли возможным оставить их описание в представленном виде, поскольку оснований для ревизии

общего вывода о поведении иностранных инвесторов нет, а рассмотренные примеры предлагают объяснение наблюдаемого феномена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы хотели бы избежать искушения делать какие-либо конкретные прогнозы в ситуации, которая характеризуется беспрецедентной волатильностью и, стало быть, слабой предсказуемостью. Тем не менее, использование в дополнение к методам политического и экономического анализа инструментария поведенческих исследований, позволяет осторожно предположить следующее.

Если с течением времени не произойдет качественного изменения ситуации, политический этап решений будет в основном пройден, произойдет переход к экономическим критериям анализа поведения западных компаний в России. По мере удлинения временного разрыва между потерями от прекращения операций и приобретениями от продажи неиспользуемых активов следует ожидать смещения к пониманию последних лицами, принимающими решение, как самостоятельной сущности и, стало быть, к переводу анализа ситуации в плоскость сопоставления разных вариантов, приносящих средства. Это, как говорит теория перспектив, будет способствовать более осторожному поведению.

В целом, так или иначе, следует ожидать адаптации западных компаний к происходящему, принятию ими все более медленных решений, основанных на экономической, а не политической целесообразности. Это, кстати, вполне соответствует интересам российских властей в отношении выхода западных компаний из российских активов.

Список литературы / Reference

Обзор финансовой стабильности (2023). IV квартал 2022 года – I квартал 2023 г. М.: Банк России,

- 26 мая 2023 г. [The review of financial stability (2023). 4th quarter of 2022 – 1st quarter of 2023. Moscow: The Bank of Russia (in Russian)].
- Association of European Business (2023). *Position Paper 2023: Key Issues*. Moscow: Association of European Business.
- Barton R.M., Obel B. (2004). Strategic diagnosis and design. The dynamics of fit. 3rd ed. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Chief Executive Leadership Institute. (2022). *Yale CELI list of companies leaving and staying in Russia*. Yale School of Management. URL: <https://www.yalerussianbusinessretreat.com/>
- Cumming D. (2020). Management scholarship and the Russia-Ukraine war. *British Journal of Management*, vol. 33, iss. 4, pp. 1663–1667.
- DeBerge T. (2023). Should we stay or should we go? MNE decisions to withdraw or remain during geopolitical crises. *AIB Insights*, vol. 23, iss. 2. <https://doi.org/10.46697/001c.72795>
- Kahneman D., Tversky A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, vol. 47, iss. 2, pp. 263–291.
- Merendino A., Sarens G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*, vol. 118, September, pp. 415–430.
- Meyer K., Fang T., Panibratov A. Y., Peng M. W., Gaur A. (2023). International business under sanctions. *Journal of World Business*, vol. 56, iss., 2, Article 11426. <https://doi.org/10.46697/001c.72023>
- Meyer K.E., Thein H.H. (2014). Business under adverse home country institutions: The case of international sanctions against Myanmar. *Journal of World Business*, vol. 49, iss. 1, pp. 156–171.
- Meyer K., Estrin S. (2023). It's hard to say goodbye: Managing disengagement during political disruptions. *AIB Insights*, vol. 23, iss. 2. <https://doi.org/10.46697/001c.72023>
- Mol M.J., Rabbiosi L., Santangelo G.D. (2023). Should I stay or should I go? How Danish MNEs in Russia respond to a geopolitical shift. *AIB Insights*, vol. 23, iss. 1. <https://doi.org/10.46697/001c.68337>
- Schönbohm A., Zahn A. (2016). Reflective and cognitive perspectives on international capital budgeting // *Critical Perspectives on International Business*, vol. 12, iss. 2, pp. 167–188.
- Soule S.A., Swaminathan A., Tihanyi L. (2014). The diffusion of foreign divestment from Burma. *Strategic Management Journal*, vol. 35, iss. 7, pp. 1032–1052.
- Thaler R.H., Sunstein C. (2009). NUDGE: Improving decisions about health, wealth, and happiness. London: Penguin.
- Weinstein G.P., Alam P., Blose L.E. (1991). Portfolio divestment: The cost of doing business in South Africa. *Global Finance Journal*, vol. 2, iss. 2/3, pp. 293–307.
- Whyte G. (1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 54, iss. 3, pp. 430–455.
- Zhang Y., Cai Q., Wei G., Chen X. (2023). Model for evaluating the airline business operations capability based on 2TLPF–TOPSIS method and entropy weight. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, vol. 44, iss. 4, pp. 5745–5758.

Рукопись поступила в редакцию 03.07.2023 г.

STRATEGIC DILEMMAS OF WESTERN CORPORATIONS IN RUSSIA

I.B. Gurkov, N.B. Filinov, Z.B. Saidov

DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101

EDN: NMIDAB

Igor B. Gurkov, Ph.D., D. Sc., Professor, Research professor, National Research University «Higher School of Economics» Moscow, Russia; gurkov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8116-0425; eLibrary SPIN: 5666-9007

Nikolay B. Filinov, Ph.D., associate professor, Professor of National Research University Higher School of Economics Moscow, Russia; nfilinov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-9781-7962; eLibrary SPIN: 2704-4820

Zokirzhon B. Saidov, Ph.D., associate professor, National Research University Higher School of Economics Moscow, Russia; zsaidov@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8721-9723; eLibrary SPIN: 1139-1605

Abstract. This article presents the problems of designing the strategies of western companies that continue to own Russian assets, and identifies the main dilemmas of the strategic choice facing these companies: 1) to leave Russia or stay in Russia; 2) to leave as quickly as possible or profitable as possible; 4) if a decision is made to expand the business, then – do it with reduction of the share of innovation expenses in the gross profit (revenues) of the Russian division or with an increase of the share of innovation expenses in the gross profit (revenue). The article presents the difficulties of choosing between these options. The main difficulties related to the fact that criteria of decisions are in different domains (political and economic ones) and standard quantitative methods of analysis in many cases turn out to be unacceptable, since there is no single metric for comparing the consequences of decisions. In addition, the interests of decision-making actors are extremely heterogeneous, and the speed of the situation's change exceeds the speed of decision-making procedures usual for international corporations. The article presents the main types of behavioral models of companies in high uncertainty, multidirectional pressure from various actors of the strategic process and the rapidly changing environment. The trends in the analysis of the behavior of companies under uncertainty that were developed in the literature are mainly associated with economic discourses. Situations of massive sanctions by western countries against Russia introduced political factors into the field of management studies. At the same time, the behavioral aspects of decision-making remain out of sight of most authors. We propose to use Kahneman's and Tversky's «prospect theory» approaches to analyze the situation, which helps to find an explanation for the observed phenomena and put forward hypotheses regarding the future behavior of western companies that are going to continue Russian assets.

Keywords: multinational corporations, foreign divestments; strategic dilemmas, «prospect theory»

Classification JEL: D79, D81, F21, F23.

For reference: Gurkov I.B., Filinov N.B., Saidov Z.B. (2023). Strategic dilemmas of Western corporations in Russia. *Economics of Contemporary Russia*, no. 3 (102), pp. 89–101. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-89-101. EDN: NMIDAB

Manuscript received 03.07.2023

СПРОС НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА

Е. Ф. Винокуров

DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-101-107

EDN: NVFSXX

Аннотация. Работа посвящена построению функции спроса на труд в современной России. Данная функция является двухфакторной, в качестве ее факторов выступают реальная заработная плата и валовой внутренний продукт (ВВП). Рассматриваемая функция построена на базе модифицированной функции спроса на труд, которая является уравнением регрессии, связывающим трудоемкость производства со средней реальной заработной платой. Трудоемкость в данном случае трактуется как величина спроса на труд со стороны усредненного российского работодателя при производстве за год конечной продукции стоимостью, например, 1 млн р. Произведение теоретического значения модифицированной функции спроса в некотором году на величину ВВП дает теоретическую численность занятых, трактуемую как величина спроса на труд. В статье представлены проведенные на основе динамических рядов официальной российской статистической информации за 2001–2020 гг. расчеты, которые позволили определить вид и параметры модифицированной функции спроса на труд. Характерными чертами данной функции являются убывание с замедлением и относительно высокая эластичность. Связь между трудоемкостью и заработной платой можно охарактеризовать как весьма тесную. Как показали проведенные расчеты, двухфакторная функция спроса также достаточно адекватно отражает ситуацию на российском рынке труда.

Ключевые слова: реальная заработная плата, трудоемкость, валовой внутренний продукт, численность заня-

© Винокуров Е. Ф., 2023 г.

Винокуров Евгений Федорович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник ЦЭМИ РАН, Москва, Россия; evinokurov@yandex.ru; ORCID: 0000-0002-9947-0402; eLibrary SPIN: 7748-9929