*ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ПОЛИТИКА
И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ
ПРАКТИКА*

РОССИЙСКИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ЗАРУБЕЖНЫХ КОРПОРАЦИЙ:
ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ ИТОГИ
РАЗВИТИЯ И БЛИЖАЙШИЕ
ПЕРСПЕКТИВЫ¹

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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

В нашей предыдущей статье в «Экономической науке современной России» (Гурков и др., 2013) мы попытались осветить инновационные практики российских производственных подразделений международных

© Гурков И.Б., Коссов В.В., Аршавский А.Ю.,
Саидов З.Б., 2016 г.

¹ Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2016 г.

корпораций. В данной статье мы анализируем процессы развития российских производственных подразделений международных корпораций в целом. Основное внимание будет уделено качественным аспектам деятельности российских предприятий в составе зарубежных корпораций. Мы постараемся понять, чего удалось достичь российским «дочкам» зарубежных корпораций, что не удалось добиться, а что осталось вообще вне сферы их усилий. Наконец, мы выделили особенности развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций в настоящее время и пытаемся сформулировать прогноз эволюции российских предприятий в составе зарубежных корпораций.

ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Литература по вопросам развития российских предприятий в составе зарубежных корпораций немногочисленна, а источники фрагментарны. В обобщающих эмпирических работах сравнительно хорошо освещены лишь практики управления персоналом (Shekshnia, 1994, 1998; Fey, Bjorkman, 2001; Engelhard, Nagele, 2003; Zavyalova, Kosheleva, Ardichvili, 2011); по другим типам управленческих практик российских предприятий в составе зарубежных корпораций (например, практики инновационной деятельности, управления качеством) существуют лишь единичные публикации (Khoo, Tan, 2002).

Описания деятельности отдельных российских предприятий в составе зарубежных корпораций также немногочисленны. Опыт российского подразделения P&G описан в книгах (Pepper, 2012; Пеппер, 2013), становление Санкт-Петербургской компании «Балтика» описано в (Юннелиус, 2000); развитию российского подразделения корпорации Knauf посвящена работа (Гурков, Коссов, 2014).

Информация о деятельности производственных подразделений западных корпораций, исходящая от самих корпораций, крайне фрагментарна. Корпоративные бюллетени (журналы) либо имеют в основном рекламный характер, либо находятся в ограниченном доступе («только для сотрудников»)². Иногда в прессе попадаются откровенные интервью нынешних и бывших руководителей российских подразделений западных корпораций (см., например, (Ленга, 2015)). Чрезвычайно любопытны видеоматериалы о российских предприятиях западных корпораций, часть из них – официальные презентационные материалы об отдельных российских предприятиях (см., например, (FMVideo, 2013)), часть – видеорепортажи об открытии новых заводов и производств, часть – любительские видеосъемки.

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

Столкнувшись с бедностью литературы и нехваткой источников, мы решили установить прямой контакт с объектом исследования – российскими предприятиями в составе зарубежных корпораций. В 2012–2013 гг. мы посетили 17 российских заводов 15 международных корпораций (Гурков и др., 2014; Gurkov, 2014). В дополнение к личным наблюдениям во второй половине 2014 г. нами был проведен опрос руководителей российских предприятий в составе зарубежных корпора-

² Исключением выступил журнал «Вести КНАУФ», выходящий в печатной и электронной версиях и содержащий уникальную по подробности информацию о деятельности всех российских заводов компании Knauf.

ций. Нам удалось получить ответы от 52 руководителей предприятий (Гурков, Моргунов, 2014, 2015; Gurkov, 2015). В 2014–2015 гг. мы смогли провести серию интервью с высшим руководством российских подразделений ряда зарубежных корпораций.

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

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗАРУБЕЖНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Выделим сначала основные этапы развития промышленных предприятий в составе международных корпораций: 1987–1991 гг. (пролог), 1992–2003 гг., 2003–2014 гг., 2014 г. – настоящее время.

Создавать совместные предприятия (СП) было разрешено в 1987 г. В условиях осложнения экономической ситуации в 1990 г. они были задавлены налогами (налог на импорт, налог на превышение рентабельности). Из 2000 СП, действовавших в 1991 г., почти 80% так и не приступили к работе и ничего не построили. С 1992 г. начинается собственно история российских производств западных корпораций. В Россию устремились и фирмы в области потребительских товаров, и гранды машиностроения и электроники. Особой удачей для них было купить российский завод, хорошо знакомый западной корпорации по предыдущим («советским») сделкам. Если такого предприятия не находилось, все равно в первую очередь западные корпорации старались установить контроль либо над действующими предприятиями в Москве или Санкт-Петербурге или неподалеку, либо над предприятиями, которые начали строить или модернизировать в конце 1980-х гг. – там был

молодой амбициозный персонал, а часто даже стояло и нераспакованное импортное оборудование. Наконец ряд международных корпораций решились в 1990-х гг. построить свои заводы в России с нуля.

Не все из задуманного в 1990-е гг. удалось – местные власти часто воспринимали западных инвесторов как «легкую добычу» (Гурков, Коссов, 2014, с. 110–111); часть покупок оказалась связанной с неподъемными дальнейшими инвестициями или с просчетами в определении перспективности отдельных рынков. Тем не менее активный процесс прямых производственных инвестиций в виде покупки отдельных действующих российских предприятий, отдельных *зон внутри действовавших промышленных предприятий*, заброшенных промышленных площадок, а также в виде строительства с нуля продолжался весьма активно. Самое главное: именно в первые годы работы западных компаний сформировались *особые принципы управления российским производственным персоналом* (рабочими, специалистами, менеджерами).

Случилось так, что западные компании, входившие в 1990-е гг. на российский рынок и начинавшие в России собственное производство, относились к российским работникам как к белым людям (в прямом и переносном смысле) (Shekshnia, 1994). Более того, западные корпорации при развитии своих первых российских производств были уверены, что такие родовые черты советской системы, как штурмовщина, разгильдяйство, пьянство на рабочем месте, боязнь отстаивать свое мнение перед начальством, могут быть сравнительно легко изжиты, если применить должные системы управления персоналом.

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

- упор на постоянную часть оплаты труда и умеренные премии, «завязанные» на результаты деятельности подразделения либо всего предприятия;

- внедрение систем оценки работников всех уровней по четким объективным критериям качества их работы;

- разнообразие социальных благ (бесплатное либо субсидированное питание, медицинская страховка, корпоративный транспорт и т.д.), предоставляемых, как правило, всем работникам предприятия;

- применение бессрочных трудовых контрактов;

- постоянное развитие профессионализма работников всех уровней, что включало длительные стажировки при вступлении в должность, регулярное повышение квалификации, бесчисленные семинары и тренинги по новым приемам работы, ротацию кадров (участие наиболее квалифицированных инженеров и рабочих в командах запуска новых заводов в России и СНГ, переход работников на новые производства, в том числе и за пределами России и СНГ).

Результатом применения данных приемов стала своеобразная организационная культура, которую мы наблюдали на большей части заводов, которые нам удалось посетить, и которую можно было охарактеризовать следующим образом: доверительность, требовательность, ответственность, порядочность, доброжелательность (Гурков и др., 2014).

Данная система управления персоналом и связанная с ней организационная культура (весьма отличная от систем управления персоналом на обычных российских предприятиях) продержались до середины 2010-х гг. (Гурков, Моргунов, 2014, 2015). Часть наиболее мудрых западных компаний смогла продуктивно использовать и отдельные советские традиции. Так, штурмовщина превратилась в уникальные методы ускорения строительства и ввода в эксплуатацию производственных объектов, техническая компетентность была использована для превышения проектных уровней производительности оборудования, а изобретательность была поддержана солидными премиями по результатам выдвижения рационализаторских идей (Гурков, Коссов, 2014).

В период 2002–2004 гг. начался новый этап развития новых российских производств западных корпораций. Во-первых, в эти годы государство стало устанавливать более жесткие рамки проникновению иностранного капитала в стратегические отрасли (в том числе металлургию, производство энергетического оборудования, авиатехники и др.). Во-вторых, в нестратегических отраслях, прежде всего в пищевой промышленности и производстве строительных материалов, стали развиваться конкурентоспособные российские производства, во многом имитировавшие технологии западных корпораций. При этом свободные от точного копирования продукции, навязанной материнской компанией, российские фирмы экспериментировали со вкусами продукции и нередко действительно создавали весьма удачные бренды, точно попадавшие в предпочтения местных потребителей. В-третьих, в середине 2000-х гг. закончились недостроенные заводы и *удобные* брошенные площадки советских времен, а также отдельные предприятия, которые можно было сравнительно легко выкупить. Таким образом, для развития производства в России у западных корпораций оставалось пять возможных путей:

- максимально наращивать производство на существующих предприятиях, открывая новые линии и цехи;

- перекупать российские предприятия у других западных компаний;

- покупать, часто с солидной премией, российские компании, прекрасно понимая, что покупать придется и балласт (неэффективные или избыточные мощности);

- строить с нуля собственные заводы;

- входить в сложные портфельные сделки и создавать совместные предприятия с российскими компаниями.

Разные отрасли выбрали разные варианты сочетания пяти вышеуказанных возможностей. Тем не менее во всех отраслях важнейшей частью проектов развития российских подразделений в 2010-х гг. стало строительство новых заводов и расширение существующих.

ющих мощностей ранее приобретенных и построенных заводов.

Всего в 2012–2015 гг. западные корпорации ввели в строй в России 257 новых объектов – 191 новых заводов и 66 новых очередей, цехов, линий на ранее существовавших заводах. Повторим: данные о строительстве новых заводов являются практически полными, в то время как данные о вводе новых мощностей крайне неполные. Соответственно мы будем оперировать в основном с данными о новых заводах. Легко увидеть, что основное внимание иностранные инвесторы в 2012–2015 гг. обращали на тяжелую промышленность – в 2012–2015 гг. было открыто 28 заводов в области транспортного машиностроения, 28 заводов – в области промышленного машиностроения, 16 заводов – в области электроники и электротехники.

География размещения новых производственных объектов западных корпораций достаточно ограничена (см. рисунок). Почти половина новых заводов и половина зафиксированных нами вводов новых мощностей на существующих предприятиях приходится на шесть регионов: Москва и Московская область (23 объекта), г. Санкт-Петербург и Ленинградская область (23 объекта), г. Калуга и Калужская область (23 объекта), Татарстан (18 объектов), г. Нижний Новгород и Нижегородская область (17 объектов), г. Ульяновск и Ульяновская область (11 объектов). Кроме того, значительное число предприятий западных корпораций было построено в 2012–2015 гг. в Самарской (10), Липецкой (9), Свердловской (7) и Тюменской (7) областях. Москва и Санкт-Петербург являются крупнейшими российскими мегаполисами и крупнейшими рынками сбыта для потребительских товаров, а Нижегородская, Самарская и Свердловская области – места сосредоточия диверсифицированных промышленных комплексов и соответственно квалифицированной рабочей силы. В Тюменской области разместились новые предприятия, связанные с нефтедобычей или нефтепереработкой. Успехи же Татарстана, Калужской и Ульяновской

областей (а также Липецкой области) следует отнести прежде всего за счет промышленных парков и в отдельных случаях (Татарстан) – особых экономических зон (ОЭЗ). Не стоит преувеличивать значение ОЭЗ для привлечения иностранных инвесторов. Так, в Ульяновске основные иностранные инвесторы развернули производство в индустриальном парке «Заволжье», а не в особой экономической зоне. В Калуге крупные проекты также начали реализовывать до создания ОЭЗ в рамках группы индустриальных парков.

ИТОГИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДСТВ ЗАПАДНЫХ КОРПОРАЦИЙ К СЕРЕДИНЕ 2014 г.

Мы можем рассмотреть итоги развития российских производств западных корпораций к середине 2014 г. в трех аспектах:

- 1) влияние в отдельных отраслях;
- 2) уровень производства;
- 3) «сфера ведения» (*subsidiary mandate*) российских предприятий зарубежных корпораций.

Если говорить о влиянии в отдельных отраслях, то около тысячи российских предприятий обеспечивали доминирование западных корпораций в ряде сегментов в пищевой промышленности (производство сигарет, пива, соков), сборке автомобилей, отдельных сегментах производства строительных материалов, а также в отрасли бытовой химии. Активно росло влияние западных компаний в отрасли промышленных услуг (например, в поставках технических газов) и отдельных областях машиностроения (транспортное и энергетическое). Наличие российских производств позволяло материнским компаниям повышать масштабы охвата российских рынков и либо полностью исключить импортные поставки (прежде всего в отрасли стройматериалов), либо ограничить номенклатуру импорта ключевыми видами сырья и самыми

ских предприятий со стороны материнских компаний.

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

Одновременно высокий уровень поддержки материнской компании в «запуске новых производственных мощностей», «освоении новых технологий», «разработке и выпуске на рынок новых продуктов» свидетельствует об узости «сферы ведения» российских предприятий западных компаний. За редкими исключениями на большинстве предприятий западных корпораций в России *не существует локальной инфраструктуры для полного цикла инновационных работ*. Часть данных работ выполняется общекорпоративными службами материнских компаний, часть – независимыми глобальными подрядчиками. Ремонт оборудования тоже часто полностью передается подрядчикам. В результате значительное число российских предприятий западных корпораций представляет собой просто производственные площадки, оснащенные лабораториями контроля входного сырья и качества готовой продукции, а также присутствием инспектора по кадрам и группы учета производственных затрат. Даже сбытовые подразделения, особенно на подмосковных предприятиях, часто физически отделены от производства (они находятся в Москве); само предприятие занимается не продажами, а отгрузкой готовой продукции. Хорошо, если на предприятии есть человек, напрямую об-

щающийся с зарубежными производителями оборудования по поводу запчастей и т.п.

Следует указать на еще один момент в деятельности российских предприятий западных компаний: за немногими исключениями они не задумывались как предприятия для глобального экспорта. В лучшем случае речь шла об экспорте в страны СНГ.

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

1) уровень эффективности производства, не уступающий, а во многих случаях и превышающий средний уровень производств материнской компании;

2) способность вызывать интерес руководства материнских корпораций к продолжению инвестиций в российские активы (покупка и строительство новых заводов и развитие существующих мощностей);

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

При этом к основной проблеме развития российских предприятий зарубежных корпораций к середине 2014 г. можно отнести ограниченность «сферы ведения» большинства российских предприятий западных корпораций, что выражалось:

1) в ограниченности инновационной деятельности как непосредственно на предприятиях, так и во многих случаях в российских подразделениях в целом;

2) недостаточном внимании к возможностям экспорта продукции за пределы СНГ.

За обоими моментами стояли неготовность штаб-квартир международных корпораций предоставить соответствующие полномочия и *неспособность самого российского подразделения* добиться особого статуса в материнской компании – не просто статуса технологически эффективного и прибыльного

производства, а статуса источника передовых управленческих практик, уникальных новых продуктов и высокоэффективных производственных процессов, меняющих способы и приемы деятельности родительской компании в целом.

ПРЕДПРИЯТИЯ ИНОСТРАННЫХ КОРПОРАЦИЙ В РОССИИ: ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Если оценивать в целом то, что случилось с российскими производствами западных корпораций в России в 2015 г., то ситуацию можно сравнить со штормом в высоких широтах³. Во-первых, в 2015 г. провалились продажи в сегментах, которые тихо стагнировали в 2013–2014 гг. и в которых доминирование предприятий западных корпораций было наиболее заметным. Во-вторых, у всех российских предприятий западных корпораций, введенных в строй до конца 2014 г., в консолидированных балансах материнских корпораций образовался убыток от обесценения стоимости активов (*impairment loss*). Особенно не повезло тем компаниям, где во второй половине 2014 г. были сделаны крупные капиталовложения, которые 31 декабря 2014 г. нужно было перевести с кредита счета 08 «Капитальные вложения» в дебет счета 01 «Основные средства». Из-за резкого падения рубля в последние недели декабря 2014 г. эти вложения просто испарились из консолидированной отчетности материнской компании, составляемой в долларах, евро и других твердых валютах. Наряду с общим обесценением капитала российских дочерних и зависимых обществ в консолидированных балансах и обесценением финансовых результатов деятельности

российских подразделений в консолидированных отчетах о прибылях и убытках за 2014 г., подобное исчезновение инвестиций добавило головной боли руководителям западных корпораций в их общении с акционерами в начале 2015 г. Не всем международным корпорациям с существенным объемом производства и продаж в России удалось в начале 2015 г. «достойно отбиться» от акционеров. В ряде корпораций прошла смена руководителей российских подразделений. Но в целом высшее руководство российских подразделений отделалось легким испугом. Число заводов, закрытых в России западными корпорациями в 2014–2015 гг., было также сравнительно невелико (не более 10).

При этом парадокс ситуации состоит в том, что на один закрытый завод в 2015 г. пришлось 5 открытых заводов. Если в 2013 г. в России западными корпорациями было открыто 33 новых завода и 11 цехов на существующих заводах, то в 2015 г. – соответственно 63 новых завода и 33 новых цехов, линий и т.д.⁴

Чтобы понять, что на самом деле случилось в 2015 г., стоит посмотреть на динамику развития ситуации в ретроспективе – в 2014–2015 гг. Первая волна западных санкций никак не сказалась на абсолютном большинстве российских предприятий в России. Гораздо хуже был начавшийся разрыв экономических связей с Украиной – часть мощностей российских предприятий была рассчитана на поставки продукции в Украину, часть сырья и комплектующих шла оттуда же. Что касается российских контрсанкций, то, например, на предприятия пищевой промышленности они повлияли позитивно, снизив конкурентное давление экспортной продукции. Еще в начале декабря 2014 г. руководители многих западных корпораций смотрели на ситуацию со сдержанным оптимизмом и на вопрос: «Сколько у российских потребителей оста-

³ Главную опасность представляют не волны, а обледенение палуб и надстроек корабля.

⁴ Вновь подчеркнем, что число выявленных нами новых производственных линий существенно меньше их реального числа.

нется денег на покупку вашей продукции?» отвечали: «Достаточно».

Момент истины наступил во второй половине декабря 2014 г., когда резко упал курс рубля, население принялось штурмовать магазины электроники и автосалоны, а российские подразделения западных корпораций осознали, что все планы на 2015 г. придется пересматривать.

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

1) радикальный пересмотр ассортимента выпускаемых продуктов, разделение всего ассортимента на низкомаржинальные (генераторы продаж) и высокомаржинальные (генераторы прибыли) товары при элиминировании средних сегментов;

2) меры экономии текущих затрат;

3) поддерживающие инвестиции, связанные как с существующими обязательствами компаний (например, по уровню локализации производства), так и с поиском открывающихся в новой ситуации возможностей улучшения рыночной позиции на отдельных сегментах рынка, меньше других затронутых спадом.

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

Попытка сокращать издержки также обернулась в пользу не глобальных штаб-квартир, а российских заводов. Оказалось, что экономить на самих заводах было особенно не на чем: экономия на качестве была невозможна из-за жестких требований стандартов ISO и других систем стандартизации производственных процессов, а при высоком уровне автоматизации основных производственных процессов увольнять было особенно некого. А вот в системе поставок, особенно с учетом роста курса юаня по отношению к рублю с августа 2014 по январь 2016 г. почти в 2 раза, пришлось частично отказаться от существовавшей практики глобальных закупок (*global sourcing*) и обратить большее внимание на закупки сырья, оборудования и комплектующих у российских поставщиков. Этому же способствовала и развернувшаяся кампания импортозамещения.

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

Стоит добавить, что в 2015 г. большей части российских предприятий в составе зарубежных корпораций еще сильно повезло. Во-первых, проблемы испытывали подразделения западных корпораций на многих развивающихся рынках. Так, валюты Турции, Аргентины, Бразилии, Южной Африки девальвировались в 2010–2015 гг. по отношению к доллару на 40–60% (Avon, 2016, p. 223). Таким образом, если абсолютного падения производства (в штуках, тоннах, квадратных метрах) в России не наблюдалось, результаты работы российского подразделения признавались просто отличными.

Во-вторых, западные корпорации надеялись, что, выполнив плановые задания по

локализации производства, они смогут получить доступ к средствам государственной поддержки соответствующих отраслей.

БЛИЖАЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВ ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ

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

1) на анализ настроений в материнских компаниях относительно российских производственных активов;

2) общие паттерны распределения инвестиций между странами (проектами) в крупнейших зарубежных акционерных корпорациях.

Мы провели анализ настроений материнских компаний, просмотрев презентации перед акционерами и отчеты за 2015 г. нескольких десятков крупнейших корпораций, имеющих существенные производственные активы в России⁵. С эпическим стоицизмом корпоративные презентации обозначают объемы FX (потери или приращение продаж от

⁵ Там, где годовых отчетов за 2015 г. еще не было, мы просматривали предварительные отчеты за 2015 г. (*proxy statements*).

курсовой разницы) при операциях в разных регионах мира, при этом при первой возможности обозначая точки роста российского бизнеса. В значительной части корпоративных презентаций Россия не упоминается вообще. При более детальном анализе отчетных документов материнских компаний можно увидеть следующую закономерность: там, где приоритет общекорпоративной политики продаж остается за маржей, а не за общим объемом продаж, начинаются сокращения российских производственных мощностей; там, где приоритетом признается рост объемов, российские мощности остаются в большей сохранности, внося посильную лепту в общекорпоративный объем продаж.

Разобравшись в различных подходах к российским активам в зависимости от текущего положения материнской компании и приоритетов глобальной политики продаж, мы можем оценить шансы российских предприятий в общекорпоративной борьбе за распределение инвестиций. Важность вопроса заключается в том, что у российских предприятий западных корпораций после девальвации рубля *восстановительная стоимость активов оказалась выше балансовой стоимости активов*. Таким образом, нормальное поддержание даже простого воспроизводства только за счет амортизационных отчислений невозможно, необходимы реинвестирование прибыли и (или) дополнительные вливания капитала со стороны материнской компании.

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

- уровень чистой приведенной стоимости проекта по сравнению с иными проектами в общем списке корпоративных проектов (*NPV rank*) (почти 80% опрошенных);
- репутация менеджера, ответственного за реализацию проекта (70%);

- уверенность менеджера проекта в успехе порученного ей/ему дела (70%);
- временной горизонт и сроки позитивного потока средств от проекта (*cash flow timing*) (65%);
- доля на соответствующем рынке (50%);
- отдача от предыдущих подобных проектов (50%);
- интуиция высшего менеджмента корпорации (*gut feel*) (50%);
- соотношение собственных и заемных средств, необходимых корпорации для реализации проекта (45%).

В системе данных параметров мы можем легко оценить сильные и слабые стороны российских подразделений в борьбе за общекорпоративный бюджет инвестиций. В условиях сохраняющейся высокой экономической неопределенности и волатильности курса рубля оценки чистой приведенной стоимости полностью перестают работать⁶. Сроки позитивного поступления средств также могут оказаться сильно сдвинутыми, если продажи планируется производить в России. Отдача от прошлых проектов вообще перестает быть стратегическим ориентиром в изменившейся ситуации и при подвижке предпочтений беднеющих потребителей, а с ней разрушается репутация менеджеров и их уверенность в успехе новых проектов. В результате остается наиболее инерционный показатель – доля на соответствующем рынке, которую занимает либо может занять предприятие, и пресловутая интуиция высшего менеджмента корпорации.

В результате в наилучшем положении оказываются предприятия, имеющие существенные поставки в страны с твердой валютой, а также предприятия, занимающие монопольные позиции или имеющие значи-

тельную долю на отдельных сегментах российского рынка. Во многих случаях для занятия монопольной позиции на российском рынке вовсе не нужно быть громадным предприятием. Слабость российских производителей и узость местного рынка, особенно во многих отраслях машиностроения, приводят к тому, что часто небольшие российские предприятия западных корпораций оказываются уникальными производителями и не только насыщают местный спрос, но и ведут активный экспорт своей продукции.

Что касается интуиции высших менеджеров корпорации, то позволить существенные инвестиции, опираясь на данный критерий, могут только компании, которые находятся в частной (семейной) собственности. Проведенные нами интервью подтвердили, что именно фирмы, находящиеся в семейной собственности (немецкие, французские, итальянские), быстрее всего приняли новые условия функционирования в России и поставили себе на 2015–2016 гг. задачу увеличивать рублевую выручку в соответствии с темпами инфляции. При этом даже непубличные компании могут позволить себе инвестировать в проекты с неизвестным уровнем отдачи крайне небольшую сумму (на практике – не превышающую 1% годовых продаж всей корпорации).

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

В связи с данным, на наш взгляд, достаточно оптимистичным прогнозом возникают два вопроса. Первый связан с тем, насколько существующим и особенно создающимся предприятиям западных компаний удастся преодолеть узость «сферы ведения» подразделения (ограниченность инновационного контура и заточенность под локальный рынок)?

⁶ Существующие в международных корпорациях техники сценарного планирования и анализа чувствительности проектов (*sensitivity analysis*) к изменениям базовых экономических показателей просто не рассчитаны на масштабы волатильности основных показателей российских проектов.

Имеются свидетельства того, что западные компании осознали уязвимость узости «сферы ведения» российского подразделения.

Вторым достаточно открытым является вопрос о том, насколько остающимся в России предприятиям западных корпораций удастся сохранить привлекательность в качестве работодателя в ужесточающихся общеэкономических условиях? И здесь имеются достаточно позитивные примеры сохранения привлекательности российских предприятий западных корпораций в качестве работодателя (конкурс на вакансии на вновь открывающихся российских производствах западных корпораций в ряде случаев достигает нескольких десятков человек на место).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы попытались рассмотреть развитие российских промышленных предприятий в составе зарубежных корпораций с момента их появления (1992 г.) по 2015 г. Мы показали, что предприятиям в составе западных корпораций удалось создать в России производства мирового уровня путем ориентации на лучшие доступные технологии (*best available technologies*), использования разнообразных форм поддержки со стороны материнских компаний и применения специфических систем управления персоналом, способствующих укоренению таких элементов внутриорганизационных отношений, как доверительность, требовательность, ответственность, порядочность и доброжелательность. Степень влияния российских производств западных корпораций различается по отраслям и регионам. Во многих отраслях потребительского сектора (производство продуктов питания, автосборка, производство строительных материалов и бытовой химии), а также в отдельных сегментах машиностроения и в предоставлении промышленных услуг предприятия западных

компаний доминируют. Промышленные предприятия в составе иностранных корпораций внесли существенный вклад в развитие ряда российских регионов, а в одном случае (г. Калуга и Калужская область) способствовали общему росту промышленности региона темпами, в несколько раз превышающими общие темпы развития промышленности России в 2005–2014 гг.

На разных этапах развития иностранные корпорации предпочитали различное сочетание покупки, реконструкции существующих и строительства новых предприятий. В последние четыре года предпочтение было отдано строительству новых предприятий – иностранные корпорации ввели в 2012–2015 гг. почти 200 новых заводов, несколько десятков заводов предполагается ввести в строй в 2016 г.

Основными достижениями развития российских предприятий зарубежных корпораций можно считать:

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

При этом основной проблемой развития российских предприятий зарубежных корпораций можно считать ограниченность «сферы ведения» (*subsidiary mandate*), что выражалось:

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

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

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

- приведения фонда избыточных мощностей в разных отраслях в соответствие с долгосрочными условиями спроса путем вывода избыточных неэффективных мощностей;
- поддержания технической эффективности и производительности остающихся предприятий на уровне средних стандартов материнских компаний;
- развития локализации инновационной деятельности и повышенного внимания к вопросам подготовки кадров для промышленности;
- точечных инвестиций в отдельных сферах производства потребительских товаров, машиностроения, фармацевтики, сферы общепромышленных услуг.

Данная перспектива возможна при сохранении российскими производствами западных корпораций имиджа ответственного работодателя.

Литература

- Гурков И.Б., Коссов В.В. Развитие российского подразделения международной корпорации: опыт «КНАУФ СНГ» // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 1.
- Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности // Экономическая наука современной России. 2013. № 2, 4.
- Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б. Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты: доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 1–4 апреля 2014 г. / рук. И.Б. Гурков. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014.
- Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. Как живете-можете российские иностранные компании? // Управление персоналом. 2014. № 12.
- Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 3.
- Ленга Г. Бывший глава «Кнауф СНГ» о том, как победить внутреннюю конкуренцию // Harvard Business Review – Россия, 2015. Август. URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/professionalnyu-i-lichnostnyu-rost/a16146>.
- Пеннер Д. Procter & Gamble. Путь к успеху в России. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2013.
- Юннелус К. Бизнес-идея – краеугольный камень бизнес-стратегии. Таллинн: Изд-во Таллиннского техн. ун-та, 2000.
- Avon Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2015 Results. N.Y.: Avon Products, Inc., 2016. February 11.
- Engelhard J., Nagele J. Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia // Journal of World Business. 2003. Vol. 38. Is. 3. P. 262–277.

-
- Fey C.F., Bjorkman I. The Effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia // *Journal of International Business Studies*. 2001. Vol. 32. № 1. P. 59–75.
- FMVideo. Видео о «Кнауф Гипс Кунгур», 2013. URL: <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-fl30122-knauf>.
- Graham J.R., Harvey C., Puri M. Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms // *Journal of Financial Economics*. 2015. Vol. 115. P. 449–470.
- Gurkov I. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: Challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management // *Post-Communist Economies*. 2014. Vol. 26. № 2. P. 220–240.
- Gurkov I. Russian manufacturing subsidiaries of western multinational corporations: Support from parents and cooperation with sister-subsidiaries // *Journal of East-West Business*. 2015. Vol. 21. P. 157–181.
- Gurkov I., Filippov S. Innovation processes in the russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations: An integrated view from case studies // *Journal of East-West Business*. 2013. Vol. 19. P. 260–290.
- Khoo H.H., Tan K.C. Critical success factors for quality management implementation in Russia // *Industrial and Commercial Training*. 2002. Vol. 34. № 6/7. P. 263–268.
- Pepper J. Russian tide. Cincinnati: Procter & Gamble, 2012.
- Shekshnia S. Managing people in Russia: Challenges for foreign investors // *European Management Journal*. 1994. Vol. 12. Is. 3. P. 298–305.
- Shekshnia S. Western multinationals' human resource practices in Russia // *European Management Journal*. 1998. Vol. 16. Is. 4. P. 460–465.
- Zavyalova E., Kosheleva S., Ardichvili A. Human resource management and development practices in indigenous russian companies and foreign MNCs: A comparative analysis // *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2011. Vol. 11. № 2–4. P. 179–193.

Рукопись поступила в редакцию 23.02.2016 г.

СТРУКТУРА НАСЕЛЕНИЯ ПО УРОВНЮ ОБРАЗОВАНИЯ И НАСЫЩЕННОСТЬ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ КАДРАМИ

А.М. Нанавян

Статья посвящена исследованию проблемы обеспеченности российской экономики специалистами. Проанализирована профессионально-квалификационная структура занятых, а также безработных и экономически неактивного населения по уровню образования на основе расчета насыщенности кадрами (доля лиц с соответствующим уровнем образования на 1000 человек).
Ключевые слова: занятость населения, экономически активное население, экономически неактивное население, уровень образования, насыщенность кадрами.

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональная подготовка, уровень квалификации работника существенно влияют на формирование показателей занятости населения. При этом очевидно возрастание зависимости экономических результатов от степени реализации способностей, знаний, навыков и умений. Профессиональная подготовка является необходимым условием решения экономических и социальных проблем, а уровень образования – одним из основных факторов конкурентоспособности работника на рынке труда. Высшее образование «...стало минимально необходимым условием для социализации, допуска в значимые общественные коммуникации. В демократическом обществе именно высшее образование выступило наиболее эффективным спосо-

© Нанавян А.М., 2016 г.