

© 2020

Игорь Гурков

доктор экономических наук, профессор
Высшей школы экономики (Москва);
(e-mail: gurkov@hse.ru)

Александра Кокорина

старший преподаватель Высшей школы экономики
(e-mail: akokorina@hse.ru)

Зокиржон Саидов

кандидат экономических наук, доцент Высшей школы экономики
(e-mail: zsaidov@hse.ru)

Сергей Лапшин

старший консультант, IBM iX (Москва);
(e-mail: lap-leonid@yandex.ru)

Иван Щетинин

аспирант Высшей школы экономики
(e-mail: ivan.shchetinin@gmail.com)

РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ КОРПОРАЦИЙ В 2012–2018 ГОДАХ

В статье представлены результаты исследования развития российских промышленных предприятий зарубежных корпораций в 2012–2018 гг. На основе их междисциплинарного анализа обобщена разнородная информация об этих предприятиях и выявлена их высокая адаптивность к изменяющимся экономическим и институциональным условиям.

Ключевые слова: промышленные предприятия, зарубежные корпорации, комплексное исследование феномена, Россия.

DOI: 10.31857/S020736760008041-4

Об объекте исследования. В настоящее время в России функционирует более тысячи крупных и средних промышленных предприятий, принадлежащих иностранным международным компаниям.

Число этих предприятий имеет тенденцию к увлечению — в 2012–2018 гг. было открыто около 260 предприятий, принадлежащих иностранным международным компаниям, а закрыто лишь 30. Более 150 предприятий, принадлежащих иностранным международным компаниям, прошли за тот же период комплексную реконструкцию. Российские предприятия западных корпораций занимают важные позиции в российской экономике — на них приходится 100% отечественного

производства сигарет, более 80% автосборочных мощностей; они занимают важные позиции в пищевой промышленности, в бытовой и в специальной химии, в промышленности строительных материалов и др.

Несмотря на значительную распространенность данных предприятий, ни в отечественной, ни в зарубежной научной литературе нет систематического описания процессов функционирования и развития российских предприятий в составе международных корпораций, соответственно, нет отражения специфики построения и работы отдельных подсистем (инновационной, кадровой и др.) данных предприятий.

Авторы данной статьи исходят из принципиального различия между объектом исследования и исследовательским феноменом. Объект исследования в любых науках, в том числе и в социальных — реально существующие люди, группы людей, организации либо группы организаций. Исследовательский феномен — это выбранный для исследования набор процессов, происходящих в (или с) объектом исследования. Исследование, «ориентированное на феномен» (*phenomenon-based research*) не ставит перед собой задачу заранее предложить и проверить какие-либо гипотезы. Наибольшую ценность представляет разработка специальных инструментов наблюдения феномена. В [1, р. 609] утверждается, что «исследование, ориентированное на феномен» нацелено на аккуратность и глубину собираемой информации об определенном феномене. В [2, р. 245] дается похожее определение и утверждается, что «исследование, ориентированное на феномен — это проблемно-ориентированное исследование, которое фокусируется на сборе и осмыслении многообразной информации о наблюдаемом феномене в целях создания и развития нового знания». В нашем случае феноменом выступает функционирование и развитие российских промышленных предприятий, принадлежащих иностранным международным компаниям. Мы сосредоточили внимание на инновационной деятельности рассматриваемых предприятий.

Для нашего исследования мы отбирали в основном предприятия, запущенные в 1997–2002 гг. Смысл данного выбора состоял в том, чтобы ознакомиться с системами управленческих практик «зрелого производства». Кроме того, наше внимание было сконцентрировано на так называемых процессинговых производствах, на которых первичный производственный процесс либо непрерывен, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами могут быть производство продуктов питания, бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т.п. Именно на процессинговых производствах (в отличие от сборочных) мы рассматривали примеры полного цикла инновационных работ — от возникновения идеи нового продукта до его проектирования, запуска в производство и ход на рынок. Для контраста в заключительной части исследования были изучены два сборочных производства, запущенные в 2010–2011 гг. В результате были обследованы 17 заводов 15 корпораций.

В ходе исследования было выявлено, что:

1) на большинстве российских предприятий, принадлежащих западным компаниям, в отличие от большинства российских промышленных предприятий, инновационная деятельность рутинизирована, то есть органично включена в текущие управленческие процессы и происходит внутри существующего управленческого контура (соответствующие линейные руководители принимают на себя дополнительно роль руководителя инновационных проектов). Так в интервью с начальником производства химической компании он отметил: «Мы ежегодно направляем в материнскую компанию запросы на разработку новых продуктов, исходя из ситуации на российском рынке. Заявки анализируются, определяются приоритеты исполнения, и в итоге мы получаем готовую «формулу», то есть описание процесса производства нового продукта. Далее мы «привязываем» полученную «формулу» к особенностям местного сырья и оборудования нашего предприятия. Ежегодно мы запускаем 5–6 новых продуктов»;

2) сохраняется высокая зависимость инновационной деятельности российских предприятий, принадлежащих западным компаниям, от штаб-квартиры при аккумуляции средств на средние и крупные проекты. «Все, что стоит выше 500 евро, идет отдельным пунктом в бюджете капитальных вложений, который утверждается в целом и по каждому элементу материнской компанией» (из интервью с руководителем российского бизнеса крупной пищевой корпорации);

3) при этом доступ к самым передовым технологиям, которыми обладает материнская компания, во многом происходит с использованием неформальных каналов коммуникации. «Корпорация ежегодно устраивает конференции главных инженеров заводов, но это, в основном, способ познакомиться с дельными коллегами, готовыми идти на контакт. Дальше не нужны никакие конференции — ты просто посылаешь электронное письмо с конкретным вопросом, и в большинстве случаев быстро получаешь квалифицированный и дельный ответ либо отсылку к человеку в корпорации, к которому можно обратиться именно с этим вопросом» (из интервью с главным инженером предприятия пищевой тары) [5];

4) одновременно была выявлена способность российских работников к восприятию лучших мировых производственных практик, их готовность к инновационному поведению, высокая креативность при решении нестандартных задач, готовность обучать коллег и подчиненных новым передовым приемам работы [3], что во многом противоречило сложившемуся на Западе образу российского работника.

Однако наиболее существенно то, что на всех обследованных предприятиях особое значение придается созданию специфического организационного климата, специфической организационной культуры, которую можно охарактеризовать следующими словами: мастеровитость, доверительность, требовательность, доброжелательность.

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее. Если мастерство всегда уникально и покрыто тайной, то мастеровитость всегда открыта

и, при желании, воспроизводима — «вот инструмент, вот прием, делай как я — все получится».

Отсутствие тайн от других работников приводит к иному уровню доверительности отношений в рабочих коллективах. Это не означает доверчивости — в необходимых местах на фирмах устанавливаются видеокамеры слежения, применяются должные меры к поддержанию сохранности коммерческих и технологических секретов. Тем не менее, доверительность в отношениях к работникам всех уровней сохраняется, причем уровень доверительности задается сверху, от высшего менеджмента и собственников фирмы.

Доверительность не исключает, а подкрепляет требовательность, причем не только «сверху вниз», в отношениях между начальниками и подчиненными, но и по горизонтали (в отношении между коллегами) и «снизу вверх» (в отношении к начальству). При этом требовательность не превращается в придирчивость и самодурство. Кроме того, доброжелательности в отношениях, как ни странно, способствует и некоторый здоровый цинизм. Как объяснил нам руководитель одного из заводов, англичанин, возглавляющий российское производство американской фирмы: «Надо всегда помнить, что деньги — все-таки самое главное, чего работники ожидают от компании. При этом надо помогать им развивать иные потребности, кроме материальных — потребности в уважении коллег, в самореализации и творчестве» [4].

Кадровая политика и система запуска крупных инновационных проектов российских предприятий западных корпораций. Каковы же системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающие поддержание описанных выше архетипичных черт организационного климата и системы запуска крупных инновационных проектов российских предприятий западных корпораций? Для ответа на первый вопрос мы прибегли к максимально широкому опросу руководителей российских предприятий в составе международных корпораций и к серии интервью. В ходе анализа результатов опроса и интервью мы смогли увидеть основные элементы системы управления персоналом, сложившейся на всех российских предприятиях западных компаний, независимо от их размера и отраслевой принадлежности:

- отбор на низшие должности молодежи без опыта работы;
- интенсивная и постоянная переподготовка и повышение квалификации работников всех уровней, в том числе путем длительных стажировок на зарубежных предприятиях материнской компании и, при необходимости, иных зарубежных предприятиях (например, предприятиях поставщиков оборудования);
- максимально широкое применение бессрочных контрактов;
- поддержание уровня материального вознаграждения, на 15–20% превышающего уровень вознаграждения на близлежащих предприятиях;
- упор на гарантированность оплаты труда, доля квартальных и годовых премий не превышающая 20–30% общего объема годового вознаграждения работников всех уровней;

- широкий диапазон социальных благ, доступных работникам всех уровней (от бесплатного питания в заводской столовой и системы ДМС до страхования всех членов семьи во время зарубежного отдыха и предоставления льготных кредитов на покупку жилья);
- использование (особенно на предприятиях, принадлежащих немецким корпорациям) материального поощрения рационализаторской деятельности, причем уровень возможного вознаграждения за дельное предложение был весьма приличным (до 30 тыс. долл. за одно предложение) [4].

Что касается второго вопроса, то руководители российских предприятий в составе международных корпораций мало в чем могли помочь, так как в значительной степени они являются участниками процесса распределения инвестиций, но отдалены (как организационно, так и физически) от центров принятия решений. Здесь мы должны были прибегнуть к интервью с менеджерами корпоративного уровня, в том числе с генеральными директорами международных корпораций, имеющих в России собственные заводы.

Что касается интервью с руководителями корпоративного звена, то менеджеры зарубежных корпораций, в том числе и генеральные директора, в целом подтвердили общий набор критериев для оценки инвестиционных проектов корпоративной значимости [6, р. 463]. Одновременно они указали на еще одно обстоятельство, обычно не упоминаемое в списке существенных критериев для отбора иностранных проектов — возможность репатриации вложенных средств при разнообразии легально допустимых способов репатриации (дивиденды от чистой прибыли, отчисления от использования корпоративных торговых марок, кредиты на льготных условиях иным предприятиям материнской компании и т.д.).

Переход от выборочного к сплошному наблюдению. Интервью с менеджерами предприятий и представителями общекорпоративного аппарата управления происходили в течение 2012–2014 гг., за редкими исключениями, в весьма спокойной обстановке — первая волна санкций почти не затронула российские предприятия западных компаний. Все изменилось в декабре 2014 г. со стремительной девальвацией рубля. Во-первых, объем продаж и прибыли, измеряемый в валютах материнских компаний (долларах, евро, британском фунте, шведских кронах) в одночасье сократился в 2 раза. Соответственно, значительно потеряли в стоимости и нематериальные активы, в том числе бренды, специально разработанные западными компаниями для российского рынка. Во-вторых, в 2015–2016 гг. наблюдался существенный спад тех рынков, где наиболее полно были представлены российские производства зарубежных корпораций, например, в производстве соков или в производстве дорожно-строительной техники.

В сложившихся условиях встала новая задача — исследование проектов открытия новых производств западных корпораций в России. Используя различные источники (федеральную и местную прессу, новостные

программы местного телевидения, специальные блоги, посвященные развитию российской промышленности), мы смогли собрать данные обо всех заводах, открытых западными корпорациями в России в 2012–2018 гг. Кроме данных о местоположении завода, основных видах выпускаемой продукции, мы смогли получить на 60% вновь открытых предприятий данные годовой финансовой отчетности (балансы и отчеты о финансовых результатах), а также проанализировать содержание речей иностранных инвесторов, произнесенных на церемониях торжественного открытия новых заводов. Собранные воедино, полученные данные позволили создать почти полную картину особенностей развития производств западных компаний в России в 2015–2018 гг.:

1. Открытие нового предприятия в России действительно является существенным событием для материнской компании и может во многих случаях рассматриваться как инновация, то есть новая практика в деятельности материнской компании. В 2012–2013 г. 50% открытых в России заводов были первыми заводами материнской компании на территории России, в 2017–2018 г. доля заводов, являющихся для зарубежных инвесторов первым российским производственным объектом, увеличилась до 70%.

2. Максимальное число открытых западными компаниями заводов пришлось на кризисный 2015 год. Расчет был достаточно прост — ликвидность законченного и готового к запуску производства намного выше, чем ликвидность строящегося производственного объекта. По счастью, продавать спешно открытые заводы западным компаниям не пришлось. Во-первых, количество покупателей, способных обеспечить стабильную работу современного производства, было минимальным, во-вторых, вновь открытые предприятия постепенно вышли на позитивную финансовую отдачу.

3. Большинство (80%) заводов, открытых западными корпорациями в 2012–2014 гг., быстро достигли позитивной рентабельности по валовой прибыли (выручка минус прямые производственные издержки), но сохраняли убыточность по чистой прибыли до 2016 г. В 2016 г. произошел массовый переход к позитивной рентабельности по чистой прибыли заводов, открытых в 2012–2014 гг. Заводы, открытые в 2015–2016 гг., с самого начала эксплуатации показывали рентабельность как по валовой, так и по чистой прибыли. Одним из наиболее вероятных объяснений данного феномена является смена налоговой политики российских властей в 2015–2016 гг. До 2015 г. материнской компании было выгодно иметь в собственности «планово-убыточный завод» с завышенным уровнем «прочих затрат» и извлекать финансовые ресурсы из российского производства через плату за пользование торговыми марками материнской компании (royalties), проценты по кредитам, полученным от материнской компании. В результате подобного подхода «прочие затраты» составляли в 2012–2015 гг. на большинстве вновь открытых предприятий почти 30% себестоимости, а на некоторых предприятиях доходили до 50% себестоимости. В 2016 г. данные виды извлечения стоимости перешли

в «серую» зону финансовых трансакций, находящихся под пристальным вниманием российских налоговых органов, и доля «прочих затрат» в составе общих издержек заводов, введенных в строй в 2012–2014 гг., сразу уменьшилась в 3–4 раза, что позволило обеспечить рентабельность продаж по валовой и чистой прибыли. Предприятия, вводимые в строй в 2015–2016 гг., с самого начала учитывали изменения в налоговой политике, и доля «прочих расходов» на данных предприятиях в себестоимости с самого начала не превышала 5% издержек [7].

4. Уменьшение доли «прочих расходов» позволила компаниям проводить более гибкую ценовую политику, разделяя ассортимент продукции на «генераторы объемов продаж» (товары, реализуемые по относительно невысоким ценам), «генераторы прибыли» (товары, в цену которых заложена высокая доля прибыли и которые реализуются по более высоким ценам).

5. Предприятия в составе западных корпораций смогли в кризисных условиях полностью сохранить основные черты существовавшей системы управления персоналом — сохранилось некоторое превышение уровня оплаты труда над оплатой на соседних предприятиях, доминирование бессрочных контрактов. Более того, независимо от реального финансового положения предприятия большинство предприятий нашли возможность выплатить премии по итогам 2015 года всем работникам предприятия. В целом сохранились и основные социальные льготы.

6. Анализ локации вновь открытых заводов позволил получить ясное представление о предпочтениях западных инвесторов по регионам размещения новых производств. На 20 российских регионов пришлось 80% всех заводов западных корпораций, открытых в России в 2012–2018 гг. При этом основными регионами концентрации новых производств западных корпораций являются г. Москва и Московская область (32 завода), Калужская область (27 заводов), Республика Татарстан (22 завода), г. Санкт-Петербург и Ленинградская область (18 заводов), Липецкая область (13 заводов), Нижегородская область (13 заводов), Ульяновская область (12 заводов), Самарская область (12 заводов).

7. В речах представителей западных инвесторов, произнесенных на церемониях открытия новых производств, начиная с 2015 г., стали содержаться пространные объяснения причин выбора западной корпорацией именно данного региона для строительства нового завода, а также предельно четко формулировались факторы, повлиявшие на выбор местоположения нового промышленного объекта:

- быстрое установление взаимопонимания с местными властями, помогающее ускорить выделение земельного участка, получение разрешений на строительство, иных необходимых разрешений, о чем на торжественных церемониях запуска новых заводов говорилось в открытую;

- близость основных рынков сбыта;

- близость поставщиков сырья;

- наличие квалифицированной рабочей силы;

– возможность использовать налоговые льготы, предоставляемые ОЭЗ или ТОР (если предприятие было решено построить на подобной территории).

Кстати, уровень «взаимопонимания с местными властями» можно было четко определить по факту присутствия или отсутствия губернатора области на торжественной церемонии открытия нового завода.

Кроме того, из текстов речей иностранных инвесторов, произнесенных на торжественных церемониях открытия новых заводов, можно было четко уяснить, что открытие даже первого завода в России не является для зарубежных корпораций выходом «на новый рынок», так как многие компании присутствовали на российском рынке лет по 20, прежде чем решились на производственные инвестиции.

Основные выводы. В данной статье мы кратко описали ход и результаты нашего исследования, по возможности опуская самую сложную часть проведенных работ – разработку адекватного инструментария кодификации и анализа наблюдений. Между тем, на разных этапах работы мы оказались в зонах совершенно различных научных дисциплин – при анализе размещения новых объектов мы вошли в сферу экономической географии и нам пришлось создавать карты размещения новых и существенно расширенных производств западных корпораций; при анализе торжественных церемоний открытия новых заводов мы одновременно оказались в зонах исследования операций (и нам пришлось рассчитывать с помощью дискриминантного анализа значимость разнородных факторов, определяющих вероятность поведения губернатора на церемонии открытия нового завода) и организационной этнографии (и нам пришлось строить оригинальную методику семантического анализа текстов речей иностранных инвесторов и представителей российских властей, произнесенных на данных церемониях); при анализе динамики финансового положения вновь открытых производств мы применили методы композитного анализа финансового положения отрасли, применив данные методы не к отрасли, а к отдельному сегменту российской экономики и т.д. При этом нас совершенно не беспокоила разнородность применяемых методов анализа – в конце концов, смысл «исследования, ориентированного на феномен», и состоит в том, что изучаются разные проявления одного и того же феномена, и «сцепка» результатов во многом достигается естественным путем, когда результаты, полученные одними методами, органично вводятся в качестве базовых входных переменных либо «модераторов» при использовании иных методов анализа.

Мы считаем, что примененная нами система анализа комплексного социально-экономического феномена (процесса функционирования российских предприятий зарубежных корпораций) путем использования методов и подходов самых разнородных отраслей социальных и технических наук применима и к другим социально-экономическим феноменам российской экономики.

Что касается основных содержательных выводов исследования, то они состоят в следующем. Во-первых, западные корпорации показали

высокий уровень адаптивности к волатильным условиям функционирования производства в России. Примерами служат решение достроить в 2015 г. ранее начатые строительством производственные объекты либо существенное изменение структуры издержек, произошедшее в 2016 г. Во-вторых, российским предприятиям зарубежных корпораций удалось сохранить специфическую систему управления персоналом, являющуюся основой поддержания организационного климата, позволяющего быстро и эффективно внедрять инновации различного масштаба.

Данные частные выводы имеют важное значение для выбора направлений поддержания успешного функционирования изучаемого нами феномена — российских предприятий зарубежных корпораций. Развитие иностранных производств на территории России является частью общего тренда интернационализаций производства, при котором разные нации используют специфические приемы в конкурентной борьбе за привлечение иностранных промышленных инвестиции — развитие специальных экономических зон с пониженным уровнем финансовой нагрузки на прибыль, дешевизну рабочей силы, отсутствие строгого экологического регулирования и качественного планирования территорий, выделяемых для размещения промышленных предприятий. На этом фоне у России оказывается несколько преимуществ:

- сложившаяся на российских предприятиях иностранных корпораций система управления человеческими ресурсами, обеспечивающая быстрое освоение и поддержание устойчивого функционирования самых передовых производственных систем,

- наличие довольно значительного числа территорий (10–12 областей), хорошо освоенных иностранными инвесторами, где губернаторы делом доказали, что заслуживают доверия в качестве надежных партнеров в ходе реализации промышленных проектов иностранных компаний,

- растущая сеть промышленных парков, обеспечивающих гарантированный доступ к поддерживающей производство инфраструктуре (электричество, водоснабжение, канализация),

- наличие территорий с льготными налоговыми режимами (особые экономические зоны и территории опережающего развития).

Ближайшей и вполне посильной задачей является сведение воедино всех этих позитивных факторов.

Литература

1. Doh J. (2015). From the Editor: Why we need phenomenon-based research in international business. *Journal of World Business*, Vol. 50, No. 4, pp. 609–611. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.002>.
2. Schwarz G., Stensaker I. (2016). Showcasing phenomenon-driven research on organizational change. *Journal of Change Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 245–264.
3. Gurkov I. (2014). Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies*, Vol. 26, No. 2, pp. 220–240. <https://doi.org/10.1080/14631377.2014.904108>.

4. Gurkov I. (2016). Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. *Post-Communist Economies*, Vol. 28, No. 3, pp. 353–372. <https://doi.org/10.1080/14631377.2016.1182735>.
5. Gurkov I., Saidov Z. (2017). Communications between managers of manufacturing units of multinational corporations. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, No. 5, pp. 894–908. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1097>.
6. Graham J., Harvey C., Puri M. (2015). Capital allocation and delegation of decision making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, Vol. 115, No. 3, pp. 449–470. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.011>.
7. Gurkov I., Kokorina A., Saidov Z. (2018). Performance of Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations opened in 2012–2016. *Eurasian Geography and Economics*, Vol. 59, No. 5–6, pp. 585–605. <https://doi.org/10.1080/15387216.2019.1581630>.