

*ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ПОЛИТИКА  
И ХОЗЯЙСТВЕННАЯ  
ПРАКТИКА*

---

ИННОВАЦИОННЫЕ  
ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ  
КОРПОРАЦИЙ – ФАКТОРЫ  
СОЗДАНИЯ, ОТБОРА  
И РУТИНИЗАЦИИ  
ЭФФЕКТИВНЫХ ФОРМ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ<sup>1</sup>.  
ЧАСТЬ 2

*И.Б. Гурков, В.В. Коссов,  
Е.Б. Моргунов, З.Б. Саидов*

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации инновационной деятельности данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы вели активную инновационную деятельность, значительная часть которой представляла

---

© Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б.,  
Саидов З.Б., 2013 г.

<sup>1</sup> В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Управленческие практики российских подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 г. Авторы выражают искреннюю признательность за сотрудничество руководителем и менеджерам обследованных предприятий.

Часть 1 см.: Экономическая наука современной России. 2013. № 2 (61).

рутины, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

*Ключевые слова:* промышленное производство, транснациональные корпорации, организация инновационной деятельности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ФИКСАЦИИ И АНАЛИЗА ИННОВАЦИОННЫХ ПРАКТИК

Общая картина инновационных практик обследованных нами компаний представлена в табл. 1–3, где указаны основные действия в 2008–2012 гг. Мы прежде всего представим данные о внедренных инновациях в разрезе функциональных областей и межфункциональных взаимосвязях между практиками, а затем уже перейдем к выявлению особенностей решения общекорпоративных задач в различных компаниях.

### Инновационные маркетинговые практики

Генерализация инновационных практик в сфере маркетинга (новые практики продвижения существующих продуктов и выпуск на рынок новых продуктов) представляла доста-

точно большую сложность. Дело в том, что, несмотря на близость происхождения, принадлежность к «процессинговым производствам» и значительный опыт работы в России, у всех обследованных корпораций наблюдается колоссальная разница в масштабах деятельности: если российские подразделения Mapei и Rhodia Acetow представляют собой относительно небольшие фирмы с одним заводом, то REXAM, Lactalis и ROCKWOOL уже напоминают советские производственные объединения с 2–4 заводами, а российское подразделение PepsiCo и особенно подразделение KNAUF СНГ можно сравнить с «добротным» советским главком (республиканский – в случае с PepsiCo и всесоюзный – в случае с KNAUF СНГ) – более десятка заводов, разбросанных по всей России или бывшему СССР.

Значительно различалась и ассортиментная линейка выпускаемой продукции. Если российские подразделения Rhodia Acetow и REXAM выпускали фактически унифицированный товар (соответственно ацетатный жгут для производства сигаретных фильтров и алюминиевую банку с крышкой), различавшийся лишь отдельными спецификациями, диктуемыми требованиями квалифицированных заказчиков (табачных компаний – для Rhodia Acetow, производителей напитков – для REXAM), то Lactalis, PepsiCo, ROCKWOOL,

Таблица 1

Инновационные практики обследованных компаний в сфере маркетинга и запуска новых продуктов

Степень новизны решения	Глубина изменений			
	Новые формы и методы продвижения и продаж существующих товаров	Модификация продуктов	Освоение новых продуктов в существующих товарных категориях	Освоение продуктов в новых товарных категориях
Известно для российского подразделения	RX, RH, KN, LT, PS, RH, MP			LT, PS
Известно для корпорации		LT	KN	KN
Известно в отрасли		PS	PS	
Новая комбинация известных решений	KN		PS	
Принципиально новое решение		MP	MP, PS, RW, KN	PS

*Примечание.* KN – Knauf, LT – Lactalis, MP – Mapei, PS – PepsiCo, RH – Rhodia Acetow, RW – ROCKWOOL, RX – REXAM.

KNAUF и Mapei вели в России производство и реализацию продукции в 4–6 ассортиментных группах с несколькими сотнями товарных позиций (например, KNAUF предлагал 235 товарных позиции в таких разнородных группах, как «строительные материалы», «комплексные системы», «машины и механизмы», инструменты; Lactalis – 176 товарных позиции в 6 ассортиментных группах; Mapei – 101 товарных позиции в 8 ассортиментных группах. PepsiCo после приобретения «Вимм-Билль-Данн» владел уже 28 брендами в 5 основных товарных категориях, и сортамент продукции достигал уже тысячи позиций<sup>2</sup>).

Тем не менее общая направленность маркетинговых практик всех обследованных компаний была идентичной – укрепление позиции фирмы на российском рынке в условиях общей нестабильности темпов экономического роста.

В табл. 2 представлены инновационные практики обследованных компаний в области изменения форм маркетинга существующих и запуска на рынок новых товаров, реализованные ими в 2008–2012 гг. Прежде всего обратим внимание на ассортиментные сдвиги (освоение продуктов в новых товарных категориях) у ряда фирм. При этом у Lactalis и, особенно, у PepsiCo эти сдвиги были осуществлены отчасти путем освоения продуктов, уже известных российскому подразделению корпорации. Это связано с покупкой PepsiCo компании «Вимм-Билль-Данн», что позволило включить в портфель брендов PepsiCo молочные продукты, освоенные ранее компанией «Вимм-Билль-Данн», и покупкой фирмой Lactalis компании Parmalat, что вывело Lactalis на принципиально новый для нее рынок соков, уже освоенный в России производственными подразделениями Parmalat. Ассортиментный сдвиг в KNAUF был связан с экономическим кризисом и снижением объемов нового строительства. Компании пришлось строить и запускать в России мощности для производства новых категорий продуктов,

<sup>2</sup> Основные товарные категории выделяли сами фирмы.

предназначенных не для нового строительства, а для ремонта.

Освоение новых продуктов в существующих категориях наблюдалось у большинства обследованных фирм, при этом PepsiCo, Mapei, ROCKWOOL и KNAUF выпустили на российский рынок продукты, содержавшие в себе принципиально новые решения.

Следует отметить существенные отличия общей конфигурации маркетинговых систем в обследованных компаниях. Как отмечалось ранее, Rhodia Acetow и REXAM работают фактически «под заказ» небольшого числа крупных клиентов, соответственно, все изменения в производимых товарах либо исходят от клиентов, либо должны заранее с ними согласовываться (маркетинговая система pull). ROCKWOOL, KNAUF и Mapei работают одновременно на двух рынках – рынке промышленной продукции (поставки специализированным строительным организациям продукции для промышленного и жилищного строительства) и розничном рынке (продукция для индивидуального жилищного строительства и ремонта). Здесь уже гораздо больше возможностей для инициативного выпуска новых товаров (маркетинговая система, сочетающая pull и push). Наконец, и PepsiCo, и «Lactalis» при заметном различии масштабов их российских производственных и торговых операций работают исключительно на розничном потребительском рынке в маркетинговой системе push. Здесь уровень инициативы в масштабах выпуска на рынок новых товаров ограничивается в основном объемом доступных для корпорации инвестиционных и технологических ресурсов, «точностью попадания» в систему предпочтений и вкусов потребителей, уровнем реальных и воображаемых отличий от товаров, производимых конкурентами, и, наконец, физической возможностью потребителей поглотить (в прямом смысле слова) больший объем конкретного товара<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Если проанализировать несколько отчетов о маркетинговых исследованиях, посвященных потенциалу различных рынков продуктов питания, то мо-

Мы укажем здесь лишь на наиболее показательные инновационные практики в каждой маркетинговой системе. В маркетинговой системе pull крайне важной практикой продвижения товаров (сохранения клиентуры) является аудит производственных процессов, проводимый крупнейшими потребителями произведенной компанией продукции. Так, предприятия крупнейшего производителя банок компании REXAM проверяют производители пива, предприятия Rhodia проверяют представители табачных компаний и т.п. Данная практика не является новой. Но каждый факт успешного прохождения аудита конкретного завода становится важной новостью в масштабах всей корпорации (в частности, об этом пишут первых страницах общекорпоративных бюллетеней), а сделанные потребителями замечания и предложения используются для совершенствования процессов на других заводах, что и помогают корпорации поддерживать отношения в иных странах со своими глобальными потребителями.

В смешанных системах pull и push в области товаров для строительства (ROCKWOOL, KNAUF, Mapei) особое значение имеют четыре вида инновационных практик:

- 1) обучение потенциальных профессиональных пользователей продукции;
- 2) повышение уровня профессионализма дилеров;
- 3) своевременный выпуск на рынок новых товаров, которые предлагают фирмам-потребителям продукции новые производственные решения;
- 4) «распрофессионализация» продукции, т.е. создание возможностей ее применения непрофессиональным пользователем. Так, компания ROCKWOOL выпустила в 2012 г. на российский рынок свой новый

---

жет сложиться впечатление, что маркетологи считают потребителей сказочными чудовищами, которых можно назвать «семиголовыми пятибрюхами»: они должны пить пиво, как чехи, апельсиновый сок, как американцы, поглощать шоколад, как швейцарцы, мясо, как аргентинцы, а курить, как россияне.

продукт (компрессионную изоляцию «Лайт Баттс СКАНДИК») сразу в двух вариантах размеров – «стандартном», приспособленном «для перевозки в легковых машинах», и XL – для транспортировки на крупногабаритном транспорте.

Тем не менее обучение потенциальных пользователей и дилеров, а также «улавливание» интересов профессиональных потребителей остаются ведущими практиками маркетинга. Обучение потенциальных пользователей и дилеров происходит на всех уровнях (архитекторы, проектировщики, прорабы и мастера строительных фирм, строительные рабочие) и ведется различными способами. Мы видели на заводе ROCKWOOL в г. Железнодорожном и на заводе KNAUF в г. Красногорске прекрасно оборудованные учебные центры, предназначенные и для повышения квалификации собственных работников, дилеров и работников строительных фирм. Учебный центр KNAUF включает не только выставочные площади и лекционные классы, но и учебные мастерские, где осваиваются навыки работы с продукцией фирмы. Широко практикуются и дистанционные средства обучения, а также выездные семинары для региональных дилеров.

Опыт группы «КНАУФ СНГ» по продвижению своей продукции путем обучения потенциальных пользователей заслуживает особого внимания, так как здесь были использованы новые комбинации известных решений. В целом «КНАУФ» использует разнообразные формы «продвижения путем обучения», ориентированные на действующих специалистов, будущих инженеров, техников и рабочих. Примерами обучения, ориентированного на действующих специалистов, являются запуск Школы дизайна «КНАУФ» в Перми в сотрудничестве с местным Союзом дизайнеров, а также семинары для представителей строительной отрасли, которые проводятся регулярно в разных городах России и СНГ, в том числе и в ведущих проектных институтах (ЛенНИИпроект и др.). Так, обучение будущих инженеров будет проводить-

ся в открытой в 2012 г. Учебной лаборатории МГСУ-КНАУФ, на базе которой могут проходить обучение одновременно 30 человек. Лаборатория снабжена не только учебной литературой, но и строительными материалами и действующими образцами строительной техники. Во Владивостоке на базе Инженерной школы нового Дальневосточного федерального университета (ДФУ) создан Информационно-консультационный центр «КНАУФ».

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

1) подготовка специалистами подразделения «КНАУФ СНГ» пособий, вошедших в федеральный комплект учебников для обучения в учреждениях начального и среднего профессионального образования РФ;

2) проведение всероссийских и региональных олимпиад профессионального мастерства среди обучающихся в образовательных учреждениях среднего профессионального образования по различным строительным специальностям («Мастер сухого производства», «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений»);

3) создание региональных ресурсных центров на базе отдельных ПТУ (объединяющих учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские).

Инновации в продуктах в смешанных маркетинговых системах pull и push представляют особую сложность. Здесь одинаково важным оказывается и использование уникальных компетенций корпораций для опережения конкурентов, и ориентация на насущные нужды местных потребителей. Пример балансирования данных параметров был нам продемонстрирован корпорацией Marei (профессиональные строительные материалы), которая гордится высоким уровнем общекорпоративных расходов на исследования и разработки (более 5% годового объема продаж корпорации) и в которой мы увидели отработанный алгоритм запуска нового продукта на локальный рынок (создание «новой формулы»).

1. Директор по продажам российского (или любого иного) завода<sup>4</sup> направляет запрос в общекорпоративный отдел исследований и разработок, указывая: причины запроса (наличие устойчивого локального спроса); желательные спецификации продукции; аналоги в составе ассортиментной линейки компании или ее конкурентов; уровень срочности поставки в производство подобной продукции (высокий, средний или низкий).

2. Руководитель направления в отделе исследований и разработок штаб-квартиры изучает возможность выполнить заявку (feasibility study) и докладывает результаты анализа руководителю отдела.

3. В случае положительного решения запускается «внутренний технологический проект», результатом которого является технологическая карта нового процесса (состав сырья, условия и время смешивания компонентов).

4. Технологическая карта передается в Россию. Директор по производству российского завода планирует «окна» в загрузке основных производственных установок и организует выпуск минимальной партии продукта, состоящей не менее чем из трех образцов (тремякратное проведение производственных испытаний).

5. Заводская лаборатория в России организует тестирование контроля качества полученных образцов продукции. При удовлетворительном результате тестов образцы передаются в Италию для заключительного лабораторного анализа.

6. Одновременно с этим проводятся полевые испытания в России, причем как на объекте потенциального заказчика, так и на собственной экспериментальной площадке.

7. Отчеты заключительного лабораторного анализа и полевых испытаний вводятся во внутреннюю информационную систему компании и являются основой для окончательного оформления «производственной формулы».

<sup>4</sup> В состав корпорации Marei в 2012 г. входили 58 заводов.

Далее происходит «активизация формулы».

8. Российский маркетинг согласует с общекорпоративными маркетинговыми службами форму упаковки нового товара, обеспечивает перевод надписей и при необходимости корректирует дизайн упаковки и форму надписей.

9. Производство начинает выпуск нового продукта. При необходимости может проводиться добровольная сертификация продукции. Одновременно главный технолог и менеджер по управлению качеством российского завода разрабатывается ТУ на новую продукцию и делается «привязка» данного ТУ к соответствующему ГОСТу.

Таким образом, российское подразделение ежегодно инициирует создание и запуск на рынок 5–6 «новых формул»<sup>5</sup>. Как в любом «процессинговом» производстве, определенную сложность представляет «авторизация» сырья, т.е. получение согласия центральных технических служб компании использовать сырье местного происхождения, но в целом алгоритм работает достаточно четко.

В маркетинговой системе push инновационная практика в области продвижения и запуска на рынок новых товаров имеет свои нюансы. Наряду с *видимыми* нововведениями в области маркетинга (новые формы и способы рекламы, формы продвижения продукции, запуск новых ассортиментных позиций внутри имеющихся брендов и выпуск на рынок новых брендов) существуют *невидимые* потребителю инновации – корректировка вкуса продукта, изменения в упаковке. Оба данных подхода широко используются в российском подразделении корпорации PepsiCo. Так, на российских заводах PepsiCo удалось уменьшить общий вес пластиковой бутылки на 1,3 г, что привело к значительной экономии средств.

Следуя стандартной теории маркетинга, мы должны были бы увидеть в табл. 1

<sup>5</sup> Всего корпорация Marei ежегодно запускает на рынок около 200 «новых формул».

*диагональное построение* инновационных маркетинговых практик: чем более глубокие изменения требуются в продуктах, тем «острее» должна быть новизна решений. В деятельности российских подразделений международных корпораций данная «диагональ» существенно «размыта» в результате высокоинновационных практик продвижения продуктов и проникновения международных корпораций в новые для них товарные категории путем покупки российских компаний.

### Инновационные практики в области производства

Инновационные практики в производстве призваны поддержать усилия фирм в области расширения объемов продаж. При этом западные корпорации очень четко придерживаются принципа: «рост должен быть прибыльным», т.е. при росте производства должна увеличиваться если не норма, то масса прибыли. Этот подход задает основные направления инновационных практик:

- поддержание качества и снижение удельных издержек производства уже запущенных продуктов;
- достижение более высокой общей экономичности (и экологичности) производства;
- опережающее развитие производственной базы под задачи роста продаж.

В табл. 2 указаны наиболее важные направления производственных инновационных практик в обследованных компаниях. Здесь обращает на себя внимание прежде всего масштаб деятельности: практически все компании осуществляли как проекты совершенствования уже действующих производств, так и комплексную модернизацию приобретенных заводов (KNAUF, Lactalis) или строительство и запуск к эксплуатации новых (Marei, PepsiCo, ROCKWOOL).

Следует сразу отметить, что совершенствование производств на действующих предприятиях, запущенных 5–10 лет назад, проис-

ходит в условиях, когда на них уже в основном внедрены основные элементы систем «производства мирового уровня» (статистический анализ качества и ритмичности, оценки уровня производительности по индексам Срк–Ррк, функционально-стоимостной анализ, регулярный внутрикорпоративный бенчмаркинг процессов). В этих условиях совершенствование уже налаженных производств выполнялось в рамках трех видов работ. Прежде всего на всех фирмах предпринимались меры по еще большей «центровке» производственных процессов, т.е. применению новых приемов и режимов работы с целью дальнейшего повышения ритмичности производства, снижению удельных норм расхода сырья, уровня брака и объема промышленных отходов. Здесь основной упор делался на более последовательное применение вышеперечисленных методов управления качеством, либо уже освоенных российским подразделением, либо осваиваемых при поддержке центральных технических служб корпорации. В отдельных случаях (например, на Rhodia Acetow) российское

подразделение прибегало к помощи независимых консультантов в области управления производительностью и качеством для получения информации о наиболее передовых приемах данной деятельности.

«Доводка оборудования» в основном производилась также в рамках решений, известных российскому подразделению или корпорации в целом. Однако в отдельных случаях, как, например, в ROCKWOOL, отмечались и уникальные «прорывы» – реализация принципиально новых решений. К сожалению, данным решениям было сложно получить статус «лучшей общекорпоративной практики» именно потому, что они были найдены российскими специалистами для решения уникальной комбинации проблем конкретного предприятия.

Значительной новизной отличались и некоторые проекты, направленные на повышение экономичности производства. Например, на заводе PepsiCo в Шереметьево был использован холод скважинной воды с температурой +11 С° для охлаждения технологиче-

Таблица 2

Виды инновационных производственных практик, реализованных на обследованных компаниях в 2008–2012 гг.

Степень новизны решения	Глубина изменений					
	Освоение новых приемов работы и новых режимов существующего оборудования	Доводка и переналадка существующего оборудования	Ввод в эксплуатацию отдельных новых станков, аппаратов, установок	Ввод в эксплуатацию новых участков, цехов, производственных линий, вспомогательных объектов	Комплексная модернизация существующих производственных площадок (заводов)	Ввод в эксплуатацию новых производственных площадок (заводов)
Известно для российского подразделения	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Lt			
Известно для корпорации	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Mp, Kn	Rd, Kn	Rd, Kn	Mp, Rw, Lt, Ps
Известно в отрасли	Rd	Ps	Rw	Kn, RW	Kn, RW	Ps, RW
Новая комбинация известных решений				Ps		
Принципиально новое решение		Rw		Ps		

Примечание. Kn – Knauf, Lt – Lactalis, Mp – Mapei, Ps – PepsiCo, Rw – ROCKWOOL, Rd – Rhodia Acetow, Rx – REXAM.

ского оборудования. Холодильная мощность около 2 МВт снимается перед подготовкой воды, улучшая условия работы мембран установки обратного осмоса. Это решение было предложено заводом и получило статус рационализации общекорпоративного значения. Другой пример высокой новизны решения, связанного уже с запуском новой производственной линии для выпуска новой категории продукта, также взят из недавней истории PepsiCo в России. Речь идет об освоении выпуска холодного чая, разливаемого в разовую тару – тонкие пластиковые бутылки (до этого в других странах данный напиток разливался в оборотную тару – толстые бутылки, но в России сбор и повторное использование толстых пластиковых бутылок оказалось невозможным). При решении данной задачи были скомбинированы многие известные частные решения (пастеризация пробки бутылки самим горячим напитком, создание избыточного давления в бутылке за счет впрыска инертного газа, что способствует поддержанию упругости тонкой бутылки и предохранению напитка от окисления и т.д.) в новое комплексное решение, внедренное на трех российских производственных линиях. С ростом популярности холодного чая в США данное решение получило статус «лучшей практики» и было успешно экспортировано на американские заводы PepsiCo.

Однако с ростом масштабов проектов уровень новизны применяемых практик обычно снижается. Крупные новые производственные линии, проекты комплексной автоматизации производства, модернизация существующих и возведение новых объектов происходят либо в рамках существующих компетенций корпорации (корпорация централизованно закупает оборудование, а монтирует и запускает его местными силами при поддержке общекорпоративных служб шеф-монтажа и наладки), либо в рамках компетенций, уже существующих в отрасли (в этом случае поставки оборудования происходят напрямую, а его монтаж, обучение местных инженеров и рабочих приемам работы на новых мощностях

выполняются фирмой–изготовителем оборудования). Это объясняется тем, что в России западные корпорации строят зачастую очень крупные, но не уникальные объекты<sup>6</sup>. Тем не менее, отметим еще одну особенность строительства международными корпорациями новых производственных объектов в России: в значительном числе случаев они строятся «на вырост». Так, на новом заводе ROCKWOOL в Алабуге (Татарстан), запущенном в 2012 г. (и явившийся самой крупной инвестицией в единичный производственный объект в истории корпорации), пока действует только одна производственная линия, но все основные параметры объекта рассчитаны на работу двух производственных линий. Это избавляет запуск последующих очередей производства от многих сложностей (неоптимальная конфигурация производственных линий, «втиснутых» в ограниченные пространства, простой производства из-за ограниченных складских мощностей, заторы внутрипроизводственного транспорта и т.д.). Соответственно и запуск очередных производственных линий на подобных «свободных» площадках приводит к снижению удельных издержек.

### Инновационные практики в области управления персоналом

В табл. 3 представлены инновационные практики в области управления персоналом, внедренные в 2008–2012 гг. на обследованных нами компаниях. Следует сразу указать, что «героический период» создания в них систем управления персоналом, адекватных поставленным задачам организации «производства мирового уровня», при соблюдении общекорпоративных стандартов кадровой работы уже в основном завершился. Создание новых

<sup>6</sup> Данное положение может измениться. Так, корпорация Solvay ведет в настоящее время в СП с «СИБУР» строительство завода стоимостью в 3 млрд евро, рассчитанного на производство 330 тыс. т ПВХ и 235 тыс. т каустической соды в год.

систем управления персонала происходило путем:

- избавления от таких привычных российских явлений, как разгильдяйство, расхлябанность, халатное отношение к обязанностям и особенно штурмовщина<sup>7</sup>;
- активного привлечения нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы (здесь наблюдалось массовое привлечение технических специалистов из научных центров и оборонных предприятий);
- активного обучения на практике новым методам работы, включая привлечение на российские предприятия отдельных работников или даже групп менеджеров низового или среднего звена (мастеров, начальников участков, инженеров по системам качества) из материнской компании (причем не обязательно из страны, где располагалась штаб-квартира международной корпорации);

<sup>7</sup> Читателю предлагается самостоятельно перевести данные термины на английский или немецкий язык.

- оснащения фирм детальными регламентами и стандартами, задающими «нормаль» производственного процесса;
- установления новых систем вертикальной и особенно горизонтальной коммуникации (повседневное виртуальное общение и периодические конференции между работниками одного уровня в разных страновых подразделениях корпорации);
- отработки систем оценки персонала, в которых упор делался на фиксацию объективных показателей деятельности работника любого уровня, а не на его отношения с вышестоящим начальством;
- внедрения новых систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии)<sup>8</sup>,

<sup>8</sup> Общий объем доли переменного вознаграждения (премий) на обследованных нами предприятиях для основных категорий работников не превышает 20–30% общего объема годового вознаграждения, при этом наиболее часто «13-я зарплата» дается по результатам *технических* параметров деятельности

Таблица 3

Виды инновационных производственных практик, реализованных на обследованных компаниях в 2008–2012 гг.

Степень новизны решения	Виды изменений				
	Повышение качества работ, выполняемых сотрудниками фирмы	Повышение объема работ, выполняемых сотрудниками	Перемещение работников фирмы между объектами и подразделениями	Улучшение существующих и создание новых каналов внутрифирменных коммуникаций	Изменение системы рабочих мест (создание новых и ликвидация старых рабочих мест)
Известно для российского подразделения	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Lt, RW	Rd, Kn, RX, MP, LT	Mp
Известно для корпорации	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Kn, RW		Rd, Kn, PS, RX,
Известно в отрасли			Lt	Kn, RW	Kn, RW
Новая комбинация известных решений		Kn			
Принципиально новое решение			Lt	Kn	

Примечание. Kn – Knauf, Lt – Lactalis, Mp – Mapei, Ps – PepsCo, Rw – ROCKWOOL, Rd – Rhodia Acetow, Rx – REXAM.

а на стабильность базового вознаграждения<sup>9</sup>.

Результатом этих усилий на большинстве обследованных нами фирм стала действительно специфическая организационная культура, которую можно охарактеризовать следующими словами:

- мастерство;
- доверительность;
- требовательность;
- ответственность;
- порядочность;
- доброжелательность.

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

Мастерство всегда уникально и покрыто тайной. Сумрачные творцы в порыве потного вдохновения ваяют шедевры, которые они сами не могут вновь воспроизвести. Мастерство же всегда открыто и при желании воспроизводимо – «вот инструмент, вот прием, делай как я – все получится». Не на достижение уровня уникального мастерства, а на достижение высокой степени мастерства и нацелены программы подготовки работников всех уровней в «западных» российских производствах.

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

---

завода в целом (работа без аварий и случаев производственного травматизма в течение года).

<sup>9</sup> Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали заработную плату».

Доверительность не исключает, а подкрепляет требовательность, причем не только «сверху вниз», в отношениях между начальниками и подчиненными, но и по горизонтали (в отношении между коллегами) и «снизу вверх» (в отношении к начальству). Поддержанию данного отношения способствуют и системы оценки, опирающиеся прежде всего на объективные показатели деятельности работника, подразделения, завода и фирмы в целом.

При этом требовательность не превращается в придирчивость и самодурство, которые согласно бессмертному приказу Наркома обороны СССР № 0391 от 4 октября 1941 г. «являются проявлением собственной растерянности командиров». Здесь стоит отметить, что на западных производствах в России стараются максимально поддерживать баланс полномочий и ответственности, причем на всех уровнях управленческой иерархии, и прежде всего на уровне высшего руководства «странового» подразделения западные производства в России. Здесь пользуются, как правило, большими правами, чем производственные подразделения российских корпораций, и в отношении ассортиментной матрицы, и в отношении планируемых темпов продаж, и в области ценообразования. Иногда степень делегирования полномочий руководителям российских подразделений, особенно в западных корпорациях, находящихся не в акционерной, а в семейной собственности, превосходит воображение.

На одну-две ступеньки ниже уровня топ-менеджеров также стараются максимально делегировать полномочия следующему уровню по цепочке команд. Так, мы заинтересовались, кто конкретно распоряжается бюджетом «малых инновационных проектов» (модификаций продуктов и процессов внутри существующих брендов) и увидели разнообразие решений, которые зависят от определения «ключевого фактора успеха» модифицированного продукта. Так, если в компании ключевым фактором успеха считается «улавливание» специфических запросов

потребителей, бюджет развития оказывается в распоряжении маркетологов. Соответственно в ходе работы над проектом маркетологи «компенсируют» техническим службам и основному производству затраты на освоение новой продукции (разработку спецификаций и технологических карт новых процессов, остановку производственных линий на период запуска пробных партий продукта и т.п.). Маркетинговые службы соответственно и отвечают за сроки выполнения и общие результаты проекта. Если же ключевым фактором успеха признается создание новой формулы продукта, то распоряжение бюджетом развития передается технологам, которые «компенсируют» необходимые затраты маркетологам и производственникам. Наконец, если ключевым фактором успеха признается «центровка» производственных процессов внутри устоявшегося ассортимента, то бюджет развития передается в распоряжение руководителя производства.

Наличие четких и в большинстве случаев достаточных полномочий на всех должностных уровнях имеет интересные «побочные» эффекты – порядочность и доброжелательность, прежде всего в отношении собственных подчиненных: не надо изворачиваться и раздражаться, прикрывая собственное бессилие и пытаться свалить неудачи на «нерадивых работников». Кроме того, доброжелательности в отношениях, как ни странно, способствует и некоторый здоровый цинизм. Как объяснил нам руководитель одного из заводов, англичанин, возглавляющий российское производство американской фирмы, «надо всегда помнить, что деньги – все-таки самое главное, что работники ожидают от компании. При этом необходимо помогать им развивать иные потребности, кроме материальных, – потребности в уважении коллег, в самореализации и творчестве».

В этих условиях инновационные практики в области управления персоналом, внедренные на обследованных нами компаниях в 2008–2012 гг., имели в основном характер «доводки системы» в соответствии с меня-

ющейся социально-экономической обстановкой в России, ростом масштабов производства и зрелости бизнеса российского подразделения. *Повышение качества и расширение круга работ* на всех обследованных предприятиях были напрямую связаны с процессами «непрерывного совершенствования» (continuous improvement) производства. Инновациями здесь стали:

- формирование четко формализованных программ интенсивных тренингов, инструктажей и т.п. в рамках «ввода в должность» для всех новых работников, и особенно рабочих специальностей;
- разнообразные попытки вовлечь всех работников предприятия в инновационную деятельность. Это предполагало участие сотрудников в совещаниях по совершенствованию процессов и использование своего свободного времени для формулирования рационализаторских предложений. Попытки использовать свободное время сотрудников для работы над инновационными проектами, по свидетельству руководителей фирм, не были встречены с особым энтузиазмом, особенно среди рядовых инженеров. Иная ситуация наблюдалась там, где участие работников в рационализаторской деятельности получало хотя бы небольшое материальное подкрепление. На заводе «КНАУФ» в Красногорске обратились к постановлению Совета Министров СССР от 24 апреля 1959 г. № 435 «Об утверждении “Положения об открытиях, изобретениях и рационализаторских предложениях и Инструкции о вознаграждении за открытия, изобретения и рационализаторские предложения”» (СП СССР. 1959. № 9. Ст. 59)<sup>10</sup> и сформировали четкую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом всеми воспринятую<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Инициатором данной работы был немецкий директор завода.

<sup>11</sup> К сожалению, вскоре пришло понимание того, что что-то улучшить в налаженных процессах производства очень непросто, число поданных ра-

*Изменение системы рабочих мест* было связано прежде всего с развитием производства – запуском новых производственных участков, цехов, заводов. Однако активные работы по автоматизации производства, особенно в процессах основного производства и логистики, привели к ликвидации определенного числа малопроизводительных рабочих мест с тяжелыми условиями труда. Следует отметить, что персонал всех обследованных заводов, несмотря на значительные объемы выпуска, был малочисленным, особенно в основном производстве. Численность персонала на новых крупных производственных объектах благодаря высокому уровню автоматизации процессов, невелика – 200–300 человек является практически нормой. Тем не менее в последние годы, в частности, на фирме ROCKWOOL, получила распространение забытая с советских времен практика перехода работников с существующего производства на новые, запускаемые заводы. Так, при запуске завода в г. Алабуга на работу на нем перешла группа работников из г. Железнодорожный. Она работала совместно с общекорпоративной временной группой запуска shadow team, составленной из представителей центральных служб корпорации и работников из других стран, но в отличие от них осталась на заводе на постоянной работе и после его запуска<sup>12</sup>.

*Расширение круга работ и перемещение работников между подразделениями* получает в последнее время в российских подразделениях международных компаний еще одно измерение. Это было продемонстрировано нам в французской группе Lactalis (напомним: крупнейшем в мире производителе молочных продуктов с глобальными продажами в 15 млрд евро, представленной на российском рынке в основном брендом President, а с 2011 г. – и брендами приобретенной Lactalis

ционализаторских предложений оказалось меньше ожидавшегося руководством завода.

<sup>12</sup> Это была стандартная практика 1960–1970-х гг., особенно в отношении заводов, строившихся в Средней Азии.

компании Parmalat). Там директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а одна из российских менеджеров заняла должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации. Подобные примеры международной «экспансии» россиян на *управленческие* должности пока уникальны, но переход в штаб-квартиру либо в иные страновые подразделения специалистов финансового блока или блока IT из российского подразделения является в ряде обследованных компаний уже стандартной практикой.

Еще одно важное направление нововведений – *расширение «репертуара» форм внутрикорпоративных коммуникаций*. Здесь имеются в виду все формы коммуникаций – и персональные, и деперсонализированные. Стоит отметить в этой связи ряд интересных нововведений, внедренных именно в 2008–2012 гг. Прежде всего это активное участие руководителей и высших менеджеров российских представительств в разработке среднесрочных программ общекорпоративного развития на 2011–2015 или 2013–2016 гг. В этом – признание не только роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации, но и профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия (несмотря на активный внутренний и внешний PR общекорпоративных планов стратегического развития, детали данных программ остаются строго секретными).

Еще одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является выпуск многими компаниями общекорпоративных или региональных бюллетеней на русском языке. Здесь подлинно уникальной можно считать серию ежеквартальных бюллетеней «Вести КНАУФ». Этот бюллетень начал регулярно выходить с 2008 г. в качестве журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати, с заявленным тиражом в 3 тыс. экземпляров. Уникальность проекта заключается прежде всего в том, что данное издание готовится специально для подразделения «КНА-

УФ СНГ» и в корпорации (головной) иного подобного издания нет. Кроме того, в данном издании регулярно освещаются не только вопросы текущей работы подразделения «КНАУФ СНГ» (производство, продвижение продукции, обучение, социальная ответственность, корпоративные мероприятия, важные события в личной жизни работников), но и ключевые вопросы, связанные с изменениями в руководстве компании (объяснение и обоснование преобразования системы управления группы «КНАУФ СНГ» (Вести КНАУФ, 2011, 2012). В нем имеется раздел «Взгляд за кулисы» (Вести КНАУФ, 2009), где всем российским работникам компании был представлен персональный состав и распределение обязанностей высшего руководства международной группы «КНАУФ». Напомним, что речь идет о семейной фирме, организованной в форме командитного товарищества (KG – немецкая аббревиатура), фирме, которая по статусу не обязана раскрывать никакой внутренней информации. Именно поэтому мы отнесли данное нововведение, как и практику назначения россиян на высокие зарубежные управленческие должности в Lactalis, к принципиально новым решениям в сфере управления персоналом.

Для полноты картины следует добавить и регулярно развивающиеся на российских заводах западных корпораций формы «наглядной агитации» – броские стенды, наглядно демонстрирующие результаты текущего соревнования между сменами по уровню производительности и снижению объема отходов или стилизованный градусник четырехметровой высоты, ежедневно отмечающий «рост температуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

## ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРАКТИКАМИ

В качестве задачи нашего исследования мы выбрали поиск взаимосвязей между

различными инновационными практиками. И анализ теоретически возможных каузальных связей, и рассуждения респондентов, особенно руководителей российских представительств, указывали на неразрывную связь двух групп практик – связанных с «постоянным совершенствованием» и с комплексной модернизацией приобретаемых производственных объектов либо со строительством новых. Связующим звеном между данными группами практик служили улучшения в системах внутрифирменных коммуникаций (см. рисунок).

Логика событий здесь была следующей.

1. Успехи в повышении эффективности работы первых российских производственных объектов международных корпораций (достигнутые путем выхода на оптимальные режимы работы существующего оборудования, установки отдельных новых станков, агрегатов и средств КИП, повышения качества и объемов работ, а также путем достижения требуемых стандартов качества продуктов, переносимых в Россию<sup>13</sup>) вели к обоснованию запуска новых участков и производств.

2. Повторение успехов в производстве и успешный выпуск на рынок новых товаров позволяли ставить вопрос о расширении производственных мощностей – покупке существующих производственных площадок (под комплексную модернизацию) либо о строительстве новых заводов.

3. Системы внутрикорпоративной коммуникации, прежде всего личная вовлеченность высшего руководства корпорации в происходящее в России (Perreg, 2012), и наоборот, привлечение менеджеров российских подразделений к обоснованию необходимости дальнейших инвестиций в «звезды» общекор-

<sup>13</sup> Последнее оказалось наиболее сложным дело. По признанию руководителя производства одной из обследованных фирм, «мы прошли аудит нашей продукции ведущим потребителем только с третьего раза, материнская компания уже собирались закрывать наш завод».



поративного портфеля бизнесов<sup>14</sup> приводили к расширению объемов выделяемых инвестиционных ресурсов и соответственно расширению и ускорению инновационного цикла.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашем исследовании наиболее явно прослеживались две роли, которые играли «процессинговые» производства:

- развитие и продвижение глобальных брендов на национальные рынки;
- ускорение создания и распространения знаний в российских подразделениях и в корпорации в целом, включая ограниченный, но растущий переток «лучших практик» из России, а также реализация уникальных решений в области производства, маркетинга и управления персоналом.

<sup>14</sup> При этом от руководителей российских предприятий зарубежных корпораций нам доводилось слышать обоснование инвестиционных решений и в обратной логике: «Постановка в регионе нового завода резко увеличивает региональные продажи».

При этом содержание этих ролей постепенно меняются. Это связано с тем, что «запасы» глобальных брендов в портфеле крупных корпораций практически исчерпаны – все основные бренды уже выведены на российский рынок, и они постепенно теряют эффект новизны и соответственно «премиальность» в глазах российских потребителей. В этих условиях корпорациям приходится все более активно приспосабливать продукты под международными брендами под местные спецификации и условия (вспомним про новый продукт ROCKWOOL, который должен «помещаться в легковой машине») либо активно развивать российские бренды. В обоих случаях роль российского подразделения меняется. Из пассивного «реципиента» технологических решений они постепенно превращаются в «заказчика» для общекорпоративных служб R&D (компания Marei), затем – в «младшего партнера», активно участвующего в «доводке» технологических решений и рационализации производственных процессов (компании Solvay Acetow, KNAUF и Lactalis), и наконец – в полноправного партнера штаб-квартиры и иных подразделений корпорации, который активно предлагает и внедряет оригинальные технологические решения и новые продукты (российское подразделение PepsiCo – как до,

так и особенно после поглощения компании «Вимм-Билль-Данн»<sup>15</sup>.

Данная логика развития российских подразделений вполне соответствует современным воззрениям на международные корпорации, подчеркивающих значение «обратных инноваций» (reverse innovations) (Govindarajan, Trimble, 2012). Она также является ключевой в поиске и отборе наиболее эффективных форм организации инновационной деятельности. Как только российское подразделение международной корпорации приближается к стадии реализации «инновационных проектов полного цикла» (от идеи до практической реализации) собственными силами<sup>16</sup>, ситуация становится мучительно похожей на лучшую советскую практику: здесь присутствуют и поддержка рационализаторского движения, и соревнование между сменами, заводами, странами, и переход персонала на новые производственные площадки. Иллюзию поддерживают два обстоятельства. Во-первых, большая часть российских подразделений международных корпораций (прежде всего открытых акционерных обществ) работает в рамках детализированных общекорпоративных четырех- или пятилетних планов, где «прописаны» все основные параметры деятельности и инвестиции<sup>17</sup>. Во-вторых, инвестиционный контур российских подразделений не является замкнутым – в абсолютном большинстве обследованных фирм

были осуществлены инвестиционные проекты, значительно превосходящие по объему необходимого финансирования объемы прибыли, генерируемые российским подразделением и, тем более, отдельным заводом.

По нашему мнению, здесь имеет место принципиальный изоморфизм необходимых условий функционирования крупного процессного производства:

- наличие четкой перспективы, позволяющей осуществлять проекты запуска новых производственных объектов;
- значительные резервы эффективности, которые обнаруживаются лишь в процессе длительной эксплуатации объектов «процессного» производства<sup>18</sup>;
- наконец принципиальное различие между финансовыми циклами производства и реализации, требующее покрытия «кассовых разрывов второго рода».

Следует также подчеркнуть, что в принятии инновационной практики в любой функциональной области большое значение для ее инициаторов имеет фактор субъективной новизны. К примеру, западные менеджеры с большим интересом дают поручения разыскать «старые» советские положения о премировании персонала и внедрить их, если видят разумность и комплексность подобных «винтажных» решений. Одновременно российские руководители западных производств пытаются перенести буквально все методики управления качеством в деятельность российских заводов, не обращая внимания на растущую усталость персонала и снижающуюся маржинальную отдачу от применения новых методов выполнения стандартизированных работ.

<sup>15</sup> ROCKWOOL и REXAM находятся где-то посередине между положением «младшего» и «равноправного» партнера.

<sup>16</sup> Это не означает, что российское подразделение действительно само выполняет все работы. Главным является соблюдение ведущей роли руководства и технических служб российского подразделения в разработке новой технологической схемы и выборе поставщика оборудования.

<sup>17</sup> В корпорациях, находящихся в семейной собственности, подобные планы менее детализированы, значительные ресурсы резервируются для использования неожиданно открывающихся возможностей.

<sup>18</sup> Как говорил нам директор одного из заводов, «делом чести было превысить заложенные проектировщиками показатели производительности новой линии процентов на сорок. Мы не нарушали технологические режимы, не убивали оборудование и не устраивали штурмовщины. Все намного проще – ну что проектировщики могут знать об эксплуатации?».

Опираясь на наши наблюдения, мы можем сделать ряд прогнозов.

1. С ростом зрелости российских рынков и расширением практики приобретения российских предприятий вместе с набором достаточно успешных локальных брендов интенсивность инновационных практик российских подразделений западных корпораций в области маркетинга будет нарастать.

2. Нововведения в области маркетинга будут способствовать реализации новых масштабных проектов в сфере производства.

3. Что касается инноваций в сфере управления персоналом, то мы не ожидаем серьезной интенсификации деятельности в данной области на уровне отдельных предприятий: базовые формы управления персоналом, гарантирующие соблюдение требуемых норм поддержания минимального уровня мотивации, уже найдены и доказали свою эффективность. Внедрение принципиально новых систем стимулирования инновационной деятельности, нацеленной на разделение эффектов от «инноваций полного цикла» между компанией и управленцами высшего и среднего звена, наталкивается на ригидность общекорпоративных систем стимулирования инноваций. Несмотря на высокую удельную долю инвестиций, направляемых в Россию, абсолютный объем российских продаж и соответственно численность персонала российских подразделений не столь велики, чтобы оправдать немедленный пересмотр соответствующих общекорпоративных систем.

Тем не менее продолжение инновационных практик в российских подразделениях зарубежных компаний (даже при предполагаемых уровнях интенсивности) даст ряд позитивных эффектов соответствующим российским отраслям. Среди наиболее значимых можно выделить три типа эффектов:

1) общее повышение уровня технологий производства и маркетинга у российских компаний-конкурентов, который достигается путем активного воспроизводства инновационных решений, доказавших свою эффектив-

ность в российских подразделениях западных корпораций;

2) возникновение новой системы стимулов активизировать инновационную деятельность в фирмах у собственников российских компаний. Логика здесь крайне проста: перспектива «запустить цивилизованное производство, раскрутить пару сильных брендов, а затем продать с премией западной корпорации» является мощным стимулом для реинвестирования прибыли в инновационные проекты;

3) большинство наших респондентов указывали на то, что, несмотря на внедренные ими активные программы обучения и развития персонала, проблема нехватки квалифицированных кадров для российского «производства мирового уровня» стоит крайне остро, причем во всех квалификационных группах (инженеры, техники, рабочие). До настоящего времени сотрудничество российских подразделений зарубежных корпораций с местными учебными заведениями происходит на индивидуальной основе. Есть надежда на то, что западные подразделения международных корпораций смогут скоординировать свои усилия в данной области и создать необходимый пул ресурсов (подготовка учебных материалов, повышение квалификации преподавателей, спонсорская поддержка образовательных учреждений) для качественного прорыва на данном направлении<sup>19</sup>.

Следует указать на ограничения нашего исследования по типу обследованных производств. Велика вероятность того, что иные типы производств (сборочные и добывающие) могут иметь как иную конфигурацию инновационных практик в отдельных функциональных сферах, так и существенные различия в структуре задач, которые решают корпорации с помощью производства в России. Это требует расширения исследования (либо с использованием разработанных нами метрик наблюдения инновационных практик,

<sup>19</sup> На это должны быть направлены усилия российских торговых палат в зарубежных странах.

либо с применением сопоставимых типов инструментов) и включения данных и о таких типах производств. Получение общей картины инновационных процессов в российских подразделениях международных корпораций будет иметь существенное значение для понимания текущих проблем и перспектив развития данного крупного сегмента российской экономики.

## Литература

- Взгляд за кулисы // Вести КНАУФ. 2009. № 1.
- Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Грачева Г.А., Кузнецова И.А., Мартынова С.В., Ратай Т.В., Росовецкая Л.А., Фридлянова С.Ю. Индикаторы инновационной деятельности: 2011: Стат. сб. / Под общ. ред.: Л.М. Гохберга, Я.И. Кузьмина, К.Э. Лайкам, А.В. Наумова, А.К. Пономарева, З.А. Рыжиковой. М.: НИУ ВШЭ, 2011.
- Гурков И.Б., Тубалов В.С. Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик // Мир России: Социология, этнология. 2004. Т. 13. № 3.
- Российская экономическая школа, PricewaterhouseCoopers в России и Центр технологий и инноваций PwC Инновационная активность крупного бизнеса в России: Механизмы, барьеры, перспективы // Российский журнал менеджмента. 2010. № 8. Вып. 4. .
- Структура группы КНАУФ СНГ. Центральное управление // Вести КНАУФ. 2011. № 2.
- Трансформация группы КНАУФ СНГ // Вести КНАУФ. 2012. № 2.
- Aharoni Y. The Foreign Investment Decision Process. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration. Division of Research, 1966.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation // Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. Iss. 11.
- Anghel G. Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Birkinshaw J., Hood N. Unleash Innovation In Foreign Subsidiaries // Harvard Business Review. 2001. Vol. 79 (3).
- Cantwell J. Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford (UK), Cambridge (USA): Blackwell, 1989.
- Ciabuschi F, Martin O., Forsgren M. Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance? // International Business Review. 2012. Vol. 21. Iss. 2.
- Duning J. American Investment in British Manufacturing Industry. L.: George Allen & Unwin, 1958.
- Fagerberg J. Innovation: A Guide to the Literature. Mimeo. Oslo: University of Oslo, 2003.
- Fey C., Bjorkman I. The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia // Journal of International Business Studies. 2001. Vol. 32. Iss. 1.
- Forsgren M. Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy/ Mats Forsgren. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.
- Forsgren M., Holm U. MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty // Scandinavian Journal of Management. 2010. Vol. 26. Iss. 4.
- Ghoshal S., Bartlett C. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network // The Academy of Management Review. 1990. Vol. 15. № 4.
- Golikova V., Karhunen P., Kosonen R. Subsidiary Evolution in a Transition Economy: Kemira Grow – How in the Russian Fertilizer Market // Journal for East European Management Studies. 2011. Vol. 16. Iss. 1.
- Gondo M., Amis J. Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse // Academy Management Review. 2013. Vol. 38. Iss. 2.
- Govindarajan V., Trimble C. Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

- Gurkov I.* Why Some Russian Industrial Companies Innovate Regularly: Determinants of Firms' Decisions to Innovate and Associated Routines // *Journal for East European Management Studies*. 2013. Vol. 18. Iss. 1.
- Holm U., Holmström Ch., Sharma D.* Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage // *Management International Review*. 2005. Vol. 45. Iss. 2.
- Holtbrugge D., Puck J.F.* Stakeholder Networks of Foreign Investors in Russia: An Empirical Study Among German Firms // *Journal for East European Management Studies*. 2009. Vol. 14. Iss. 4.
- Hymer S.* The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Ph.D. dissertation. Massachusetts Institute of Technology, 1960 (published by MIT Press, 1976).  
Institute of Industrial Engineers. Process Industries Division. Retrieved, 2013. February 25.
- Johanson M., Johanson J.* Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market // *Management International Review*. 2006. Vol. 46. Iss. 2.
- Koveshnikov A., Barner-Rasmussen W., Ehrnrooth M., Mäkelä K.* A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia // *Journal of World Business*. 2011. Vol. 47. Iss. 3.
- Kuznetsov B., Dolgopyatova T., Golikova V., Gonchar K., Yakovlev A., Yasin Ye.* Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. 2011. Vol. 27. Iss. 4.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J.* *Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. L.: FT Prentice Hall, 1998.
- Mudambi R., Mudambi S. M., Navarra P.* Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork // *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24. Iss. 5.
- Mudambi R., Navarra P.* Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs // *Journal of International Business Studies*. 2004. Vol. 35. Iss. 5.
- Penrose E. T.* *The Theory of the Growth of the Firm*. N.Y.: John Wiley, 1959.
- Pepper J.* *Russian Tide*. Cincinnati: Procter & Gamble, 2012.
- Prazdnichnykh A., Liuhto K.* The Russian Enterprise Directors' Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results // *Journal for East European Management Studies*. 2010. Vol. 15. Iss. 4.
- Rugman A. M., Verbeke A.* Subsidiaries' Specific Advantages in Multinational Enterprises // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22. Iss. 3.
- Vernon R.* International Investment and International Trade in the Product Cycle // *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. Iss. 2 (May).
- Wale K., Leibowitz G., Dvorak B., Yang S.* Three Snapshots of Chinese Innovation // *McKinsey Quarterly*, February 2012. Retrieved February 25.
- Wilson I., Mukhina M.* Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives // *Marketing Intelligence and Planning*. 2012. Vol. 30. Iss. 1.
- 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.

*Рукопись поступила в редакцию 19.04.2013 г.*