

Перспективы производственных подразделений зарубежных компаний в России: фронтир, предместье или захолустье?

Игорь Гурков ^a

Профессор, gurkov@hse.ru

Евгений Моргунов ^{b; a}

Доцент; профессор, morgunove@mail.ru

Зокиржон Саидов ^a

Старший преподаватель, zsaidov@hse.ru

Александр Аршавский ^c

Доцент, arshav@mail.ru

^a Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

^b Московская высшая школа экономических и социальных наук, 119571, Москва, пр-т Вернадского, 82, корп. 2

^c Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), 119571, Москва, пр-т Вернадского, 84

Аннотация

На базе интервью и опросов руководителей российских подразделений международных компаний анализируется общее положение местных представительств зарубежного бизнеса в 2012–2016 гг. Предложена модель разделения корпоративных звеньев на «ядро» и «периферию» с дальнейшим вычленением в последней отдельных классов в зависимости от интенсивности создания и обмена стоимости с материнской компанией. Авторы заключают, что в отсутствие высокой текущей рентабельности операций и значительного объема чистой прибыли в нынешних условиях российские производственные подразделения зарубежных компаний обречены на попадание в корпоративное «захолустье». Такое положение обуславливает высокую автономию подразделений в части текущей деятельности, но угрожает долгосрочной конкурентоспособности.

Повысить привлекательность отечественных производственных активов для ведущих западных компаний, по мнению авторов, может рост качества среднего профессионального образования в России, что позволит резко снизить издержки запуска и поддержки функционирования современных производств. Другая группа предложений связана с ускоренным развитием российских поставщиков оборудования для предприятий зарубежной собственности.

Этими мерами возможности приблизить местные звенья зарубежных компаний к материнскому «ядру» далеко не исчерпываются, однако именно с ними связаны перспективы поддержания и укрепления технологического уровня предприятий стратегически важных секторов российской промышленности.

Ключевые слова:

международные компании; производство; Россия; санкции; корпоративное развитие; портфельные модели; прогнозирование.

Цитирование: Gurkov I., Morgunov E., Saidov Z., Arshavsky A. (2018) Perspectives of Manufacturing Subsidiaries of Foreign Companies in Russia: Frontier, Faubourg or Sticks? *Foresight and STI Governance*, vol. 12, no 2, pp. 24–35. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.2.24.35

Вопреки или благодаря санкциям и «контрсанкциям» российские производственные подразделения зарубежных компаний сохраняют ключевые позиции во многих отраслях российской экономики. В 2012 г. доля отечественных производств западных корпораций составляла 30% общего объема российского выпуска товаров народного потребления (ТНП) [Гурков и др., 2013, с. 79]. С учетом более 300 новых производств, введенных западными корпорациями в строй в России в 2012–2016 гг. (200 заводов и 108 производств на существующих предприятиях [Gurkov, Kokorina, 2017]), их роль и значение еще более усилились, причем не только в сегменте ТНП (пищевое производство, фармацевтика), но и в машиностроении (119 новых производств в различных секторах), химии (37), отрасли стройматериалов (30).

Несмотря на кажущееся неуклонным расширение масштабов присутствия западных корпораций в российской промышленности, их текущее существование сопряжено со значительными трудностями, а перспективы туманны. В данной статье мы укажем на основные проблемы функционирования российских производственных подразделений зарубежных компаний и наметим пути их дальнейшего развития.

Источники данных

Исследование проходило в несколько этапов. Первый (2012–2013 гг.) состоял в знакомстве с изучаемым объектом — российскими производствами в составе зарубежных корпораций. Мы посетили 18 заводов, принадлежащих 16 компаниям¹, провели интервью с их руководителями и осмотрели производственные линии. На втором этапе (2014 г.) фокус исследования сместился на общие вопросы функционирования российских звеньев западных корпораций. Для этого использовались методы интервью с руководителями, опроса менеджеров и сбора данных о наиболее значимых решениях зарубежных корпораций в России. В 2014–2016 гг. 20 руководителей отечественных подразделений международных корпораций и менеджеров зарубежных корпораций более высокого ранга были проинтервьюированы об особенностях управления российскими предприятиями. Некоторые интервью проводились в рамках бизнес-форумов, видеозаписи этих интервью выложены в YouTube²; большая часть интервью проводились непосредственно в офисах корпораций и затрагивали наиболее сложные проблемы — «мандат» российского подразделения, взаимоотношения со штаб-квартирой, тактические и стратегические шаги, предпринятые российскими подразделениями в 2014–2016 гг.³

Опрос руководителей предприятий в середине 2014 г. охватил 52 директоров российских звеньев зарубежных корпораций. Основное внимание в ходе него было уделено прояснению взаимоотношений с материнскими компаниями. В ходе повторного опроса в 2016 г. были получены ответы 36 респондентов из числа участников опроса 2014 г., что позволило составить представление о динамике экономического положения предприятий и изменениях во взаимоотношениях с материнскими компаниями.

Наконец, в 2015 г. мы начали сбор информации о новых производствах и расширении мощностей существующих предприятий зарубежных корпораций в России. Анализ специализированных сайтов, федеральной и местной прессы, новостных выпусков национальных и местных телеканалов позволил идентифицировать практически все предприятия, открытые западными корпорациями в России в период с января 2012 г. по декабрь 2016 г., а также значительную часть проектов по расширению мощностей существующих заводов⁴.

Положение российских производственных подразделений международных корпораций накануне кризиса

Для того чтобы достоверно оценить текущее состояние и перспективы российских производств западных компаний, мы сосредоточились на периоде 2010–2012 гг. Именно в эти годы получила окончательное оформление базовая модель развития российских производственных подразделений западных корпораций и началась ее активная адаптация к решению более сложных задач.

Под базовой моделью развития понимается:

- упор на создание в России не просто современных производств, но таких, которые превосходили бы средний уровень материнской компании по наладке производственных процессов, уровню технологической культуры и дисциплины. В ряде случаев в России создавались уникальные для материнской корпорации предприятия — как по объему выпуска, так и по технической оснащенности («заводы мечты» [Gurkov, 2014, p. 227]);
- максимальное использование потенциала российских предприятий для «малых инноваций» (модификация продуктов, улучшение производственных процессов, приемов запуска и освоения новых мощностей). Часть подобных инноваций получали статус лучших корпоративных практик (*best corporate practices*), когда созданные в России технологии и приемы работы переносились на другие заводы

¹ Первый соавтор лично посетил все заводы и провел интервью, остальные посетили по 4–6 заводов.

² См., например, интервью с Магнусом Бреннстремом (Magnus Brännström), CEO, Oriflame Holding AG (режим доступа: <https://www.youtube.be/-ruS41yрHzo>, дата обращения 20.02.2017), и Маурицио Патарнелло (Maurizio Patarnello), CEO, Nestle Russia (режим доступа: <https://www.youtube.be/WTh8WNjM5Y>, дата обращения 20.02.2017). Беседы были записаны в 2014 и 2015 гг. в рамках конференции им. Адама Смита (Adam Smith Conferences).

³ Условия использования материалов интервью неуклонно ужесточались: в 2015 г. — на условиях частичной, а в 2016 г. — полной анонимности, т. е. без права упоминать в печати не только имя респондента, но и название представляемой им компании.

⁴ Открытие в России нового завода не может пройти незамеченным, все подобные факты становятся достоянием местной прессы. Запуск новых производств на существующих заводах, напротив, чаще всего выступает предметом коммерческой тайны.

материнской компании, например, в США [Gurkov, Filippov, 2013];

- «каскадное» развитие российских производств, когда «команды запуска» из наиболее компетентных инженеров и рабочих переходили на временную или постоянную работу со старых на новые российские заводы зарубежной корпорации [Gurkov, 2014];
- окончательное формирование стандартов поведения работников российских звеньев западных компаний, позволяющих реализовать производственные практики мирового уровня (внимание к деталям, производственная дисциплина и охрана труда, высокая динамика процессов и совершенствование знаний и навыков). Такие стандарты поведения поддерживались системой управления персоналом, ориентированной на стабильность (преимущественно бессрочные трудовые контракты, упор на гарантированную часть заработной платы, а не на премии, пристальное внимание к безопасности рабочих мест, широкий круг дополнительных социальных благ, предоставляемых работодателем) [Gurkov, 2016a];
- сохраняющийся даже на самых успешных предприятиях жесткий контроль со стороны штаб-квартир над ресурсами, направляемыми на инвестиции [Гурков и др., 2014]: любые проекты, связанные с покупкой оборудования, требовали согласования и утверждения на уровне региональных либо глобальных штаб-квартир.

Одновременно в 2011–2012 гг. руководителям глобальных корпораций стала очевидна шаткость базовой модели развития своих российских подразделений с точки зрения возможностей дальнейшего расширения и, главное, увеличения отдачи. Во-первых, в ряде секторов западные корпорации к тому времени добились полного преимущества, контролируя, например, в 2012 г. 90% табачного и автомобильного рынков, более 85% российского рынка пива, ряд сегментов строительных материалов и т. д. Таким образом, дальнейшее развитие производства за счет слияний и поглощений российских компаний становилось попросту невозможным (все стоившие внимания заводы или просто удобные площадки уже были скуплены). Оставшиеся возможности были связаны с активным развитием или модернизацией существующих заводов, переходом на контрактное производство и повышением уровня локализации путем строительства новых предприятий «с нуля». Все три опции были в той или иной степени реализованы в отдельных отраслях. В отрасли строительных и ремонтных материалов приоритет был отдан модернизации существующих и, частично, строительству новых заводов. В автомобильной отрасли строительство новых автосборочных производств и активное использование контракторов началось еще в 2000-е гг., но с 2010–2012 гг. к этому добавились рост уровня локализации (строительство моторных заводов Ford и Volkswagen) и привлечение в Россию производств глобальных поставщиков автокомпонентов (Bosch, NemaK, Continental, Fuyou Glass, Fijikura, Schaeffler и др.). В оте-

чественной пищевой промышленности контрактное производство использовалось западными корпорациями с 1990-х гг., но по многим причинам рассматривалось как вынужденная мера. Соответственно существенные усилия в 2010-х гг. предпринимались для расширения линейки продуктов, выпускаемых на принципах контрактного производства на собственных производственных мощностях. В результате в пищевой промышленности основное внимание в 2010–2013 гг. уделялось развитию существующих производств, а также оптимизации фонда производственных мощностей.

Во-вторых, сами масштабы российского бизнеса подталкивали к расширению «сферы ведения» (*subsidiary mandate*) российских подразделений. Последние получили более широкие полномочия в сфере ценообразования, наименования продуктов, способов продвижения товаров, состава ассортиментной матрицы. На ряде предприятий были созданы заново или активизировались отделы капитального строительства (ОКС), которые принимали активное участие в выборе поставщиков оборудования для расширения российского производства, вели контроль шеф-монтажных работ и проводили приемку введенных в строй линий и цехов. При этом для некоторых предприятий вопросом чести было превзойти заложенный в проекте уровень выпуска, не нарушая ни технологического режима, ни качества готовой продукции. Активно поощрялось на заводах и рационализаторское движение — внесший ценное предложение работник мог получить солидную премию [Gurkov, Kossov, 2014].

Многие западные производственные корпорации осознали потенциал России как *еще одного* (вслед за Ирландией, Китаем и Индией) места размещения исследовательских и опытно-конструкторских подразделений, работающих не столько на нужды локального рынка, сколько по общекорпоративным заказам (*corporate R&D centers*).

С формальной точки зрения большинство российских подразделений демонстрировали устойчивые темпы роста и более чем приемлемое качество продукции, к тому же служили источником свежих идей в области как ассортимента, так и, в особенности, технологий и организации производства. С точки зрения неформальных отношений глобальные штаб-квартиры ведущих зарубежных корпораций проявляли в отношении российских подразделений высокий уровень доверия и эмпатии. Значительные показатели результативности и высокий уровень эмпатии в 2010–2012 гг. выгодно отличали российские подразделения на общекорпоративном фоне, привлекая к ним внимание руководства и инвестиции: абсолютное большинство российских подразделений крупных западных промышленных корпораций вели в 2012–2013 гг. работы по развитию контролируемых ими производственных мощностей. Именно в этот период были разработаны и начали реализовываться проекты строительства новых заводов, введенных в строй в 2014–2016 гг. [Gurkov, 2016b].

В целом к 2012–2013 гг. российские подразделения добились достойного положения в (не)формальной ие-

Рис. 1. Типы подразделений корпораций



рархии подразделений западных компаний. Часть отечественных подразделений практически избавились от *периферийного* статуса, часть — уверенно продвигались от периферии к корпоративному ядру.

Корпоративные периферия и ядро

Дистанция между корневыми и периферийными подразделениями корпораций отчетливо проявляется в практике управления корпоративными активами и неплохо описана в учебниках по менеджменту, но до сих пор не нашла строгого теоретического обоснования.

С точки зрения стратегического менеджмента все предельно просто. В рамках модели «портфеля бизнесов» все направления деятельности разделяются по нескольким легко измеряемым параметрам, например по темпам роста и рыночной доле относительно ближайшего конкурента (матрица Boston Consulting Group [Henderson, 1984; и др.]). Все, что превышает заданный уровень параметров, признается корневым бизнесом, подлежащим развитию, остальное — периферийными бизнесами, которые в зависимости от ситуации надо либо «доить» (извлекать доходы для финансирования корневого бизнеса), либо ликвидировать.

По мере своего развития «портфельные модели» все более усложнялись [Nippa et al., 2011] и включали параметры, не поддающиеся однозначной трактовке, например «степень совпадения с корневыми компетенциями корпорации», «привлекательность рынка», «силу компании» [Гурков, 2001]. Это усложнение отражало реальность управленческой деятельности крупных корпораций, которые в самом деле четко дифференцируют корневые и периферийные активы, но используют для этой цели не только объективные, но и субъективные критерии.

В крупных корпорациях разница между корневыми и периферийными активами определяется следующими параметрами:

- возможностью полностью учитывать факторы, воздействующие на бизнес, и соответственно применять стандартный инструментарий при распоряжении ими, особенно при принятии решений о распределении капитала между подразделениями [Rust, 1994; Aharoni, 2011; Graham et al., 2015];
- возможностью при необходимости быстро и с минимальным риском пополнять или извлекать стоимость из данного подразделения [см.: Gurkov, 2015a].

В соответствии с указанными параметрами возможно разделение бизнесов корпорации на пять зон: ядро, предместье (ближняя периферия), фронтир, дальняя периферия и захолустье (рис. 1).

Ядро — подразделения, с которыми материнская компания находится в отношениях постоянного обмена стоимостью в обоих направлениях и к которым применим стандартный инструментарий управления капитальными инвестициями.

Предместье (ближняя периферия) — подразделения, с которыми материнская компания также поддерживает постоянный двусторонний обмен стоимостью, но к которым стандартный инструментарий управления капитальными инвестициями (пока) в полной мере не применим.

Фронтир — подразделения, в которые переносится стоимость из штаб-квартиры и из иных звеньев корпорации, к которым в целом применим стандартный инструментарий управления капитальными инвестициями, не предусматривающими, однако, немедленной отдачи. К «фронтиру» в корпорации могут быть отнесены исторически более молодые подразделения, статус и перспективность которых еще не определены до конца. С ними могут быть связаны определенные надежды руководства, еще в полной мере не подтвердившиеся. Подтверждение подобных ожиданий влечет за собой дрейф находящегося во фронтире подразделения в сторону ядра. Неподтверждаемые надежды, напротив, могут переместить подразделение в сторону «дальней

периферии» корпорации. Во «фронтире» одновременно присутствуют подразделения, которые дрейфуют параллельно или навстречу друг другу. «Фронтир» можно признать наиболее динамичной частью компании. При большом общем успехе бизнеса «фронтир» имеет склонность смещаться в направлении «ядра».

Дальняя периферия — подразделения, в которых стоимость переносится по-преимуществу в направлении корпоративного центра или иных звеньев корпорации. Для устойчивого извлечения стоимости необходимо прежде всего идентифицировать ее источники, что требует от менеджмента специальных знаний и навыков.

Наконец, заслуживают внимания подразделения корпорации, находящиеся в *захолустье*. В эту зону крайне сложно либо нецелесообразно перенаправлять активы из корпоративного центра или из других подразделений, одновременно из нее ничего невозможно извлечь. Если решено оставить подобные подразделения «в покое», то степень применимости к ним стандартного аппарата принятия стратегических инвестиционных решений не играет особой роли. Во время периодических корпоративных мероприятий по «сбрасыванию балласта» подобные подразделения ликвидируются, а затраты на их закрытие списываются в общекорпоративные убытки⁵. Между подобными «чистками» подразделения «захолустья» могут существовать годами, если не десятилетиями. При редкой удаче (открывающиеся новые возможности и таланты работников, воодушевленных новой перспективой) подразделение из «захолустья» может переместиться во «фронтир», затем войти в ядро корпорации. Так, приобретенный «в нагрузку» канадской компанией, производящей снегоходы, австрийский завод по выпуску трамваев стал основой для формирования в составе корпорации Bombardier Inc. подразделения Bombardier Transportation, прежде всего благодаря тому, что группе работников, намечавшихся к увольнению, поставили задачу разработать новый проект, и они с ней удачно справились [Baghai et al., 1997]. В 2014 г. Bombardier Transportation насчитывало 39,7 тыс. работников, годовой доход достигал 9,6 млрд долл., объем заказов — 32,6 млрд долл. [Bombardier, 2015].

Деление на «ядро» и «периферию» — традиционный инструмент экономиче­ской географии [Gluckler, 2014; и др.], однако в теории международного бизнеса он применяется редко. Многочисленные работы посвящены анализу понятия «дистанции» (институциональной, ментальной и психологической) между штаб-квартирой и зарубежным подразделением [Ambos et al., 2016; Ando, Paik, 2013; Bae, Salomon, 2010; Berry et al., 2010; Dikova, 2009; Harzing, Pudelko, 2016; Hernández, Nieto, 2015; Johnson et al., 2009; Merchant et al., 2012; Phillips et al., 2009; Salomon, Wu, 2012; Stahl et al., 2016; Xu, Shenkar, 2002]. Однако объединить разные «дистанции» в единую модель не удалось во многом потому, что

в теоретической литературе, за редкими исключениями [Murphy, Ackroyd, 2013; Schönbohm, Zahn, 2016], уделяется мало внимания вопросам *извлечения* стоимости.

Между тем, основные напряжения и конфликты в корпорации происходят именно между штаб-квартирой и «дальней периферией», ввиду неравноценного обмена стоимостью подразделения с материнской компанией. «Дальняя периферия» часто не может смириться с ролью «дойной коровы», что объясняет стремление обратить внимание штаб-квартиры на собственные реальные (или мнимые) возможности [Bouquet, Birkinshaw, 2008] либо трудности, испытываемые при создании стоимости без существенной поддержки из «центра» [Conroy, Collings, 2016]. В случае неуспеха подобной тактики менеджеры подразделения прибегают к оппортунистическому поведению, снижая интенсивность создания стоимости [Kostova et al., 2017]. Иногда подразделению удается снизить требования «центра» к объемам производимой стоимости и перейти в положение «захолустья», но часто корпорация просто избавляется от бизнеса, переставшего приносить доход [Barney et al., 2015; Belderbos, Zou, 2009; Benito, 2005; Berry, 2010; Berry, 2013; Dorrenbacher, Gammelgaard, 2010; Dorrenbacher, Gammelgaard, 2011; McDermott, 2010; Song, 2014].

В свете дальнейшего анализа следует пояснить, что понимается под «стандартным инструментарием» принятия решений о капитальных инвестициях и какие факторы стоят за циркуляцией стоимости между штаб-квартирой и подразделениями корпорации (либо между «сестринскими» подразделениями — фирмами, принадлежащими одной и той же материнской компании).

Опросы генеральных директоров из примерно 1000 крупнейших международных компаний, проведенные в 2000-х годах, позволили установить параметры «стандартного инструментария» принятия решений о распределении капитала между подразделениями корпорации [Graham et al., 2015, p. 463]:

- ранг чистой приведенной стоимости проекта развития в общем портфеле корпорации (*net present value (NPV) rank*);
- репутация менеджера проекта;
- уверенность руководителя в успехе;
- время поступления позитивной отдачи от проекта (*cash flow timing*);
- доля на рынке;
- интуиция топ-менеджеров корпорации (*gut feeling*).

Все перечисленные инструменты, как правило, применяются одновременно. При повышении неопределенности внешней среды использование количественных показателей, таких как «ранг чистой приведенной стоимости проекта» и «время наступления позитивной отдачи от проекта» становится затруднительным. На первый план выходит интуиция топ-менеджеров. Следовательно, можно говорить о частичной применимости стандартных подходов к принятию решений.

⁵ Так, корпорация Unilever провела в 2000 г. перестройку портфеля бизнесов, продав часть принадлежавших ей брендов и закрыв более 100 заводов. Продажа брендов принесла корпорации 642 млн долл. доходов, а закрытие заводов обошлось в 2,3 млрд долл., списанных в убытки [Гурков, 2008, с. 138–139].

Однако интуиция тоже основывается на знаниях, понимании глобальных трендов развития отрасли и представлениях о локальном контексте (особенностях ведения бизнеса в конкретном регионе, стране и т. д.) [Ahworegba, 2017]. При недостатке подобных знаний у топ-менеджмента, когда остается полагаться только на уверенность руководителя проекта в успехе, стандартный инструментарий принятия стратегических решений малоприменим.

Возможные формы стоимости, добавляемой либо извлекаемой корпорацией из подразделений, и способы ее переноса отражены в табл. 1 (подробнее см.: [Gurkov, 2015a]).

Выделение отдельных приемов добавления и извлечения стоимости, их взаимопроникновений достаточно условно. При определенных условиях ссуды материнских компаний могут конвертироваться в собственный капитал дочернего общества, а временно привлеченные в «команду запуска» сотрудники — пополнить штат дочернего подразделения. Для реализации многих перечисленных способов требуется специфическая институциональная среда, в частности четкое законодательство о правах интеллектуальной собственности и достаточная терпимость налоговых органов к трансфертному ценообразованию. Большое значение для циркуляции талантов имеет возможность быстрого перевода работников из одного подразделения в другое на временной или постоянной основе. Перенос «скрытого знания» предполагает прежде всего признание его ценности. В международных компаниях это сопряжено с преодолением национальных предубеждений и предрассудков, укоренившихся представлений о том, что «эти “долгоносые” или “узкоглазые” тоже способны выдвигать ценные идеи, пригодные для реализации в иных странах».

В целом предложенная модель разделения корпорации на ядро, ближнее предместье, фронт, дальнюю периферию и захолустье позволяет достаточно четко определить перспективы корпоративных подразделений при существенном изменении экономических и институциональных условий деятельности в отдельных странах. Рассмотрим процессы, происходившие в российских производственных подразделениях международных корпораций в 2014–2016 гг., с фактологической точки зрения и с позиций предложенной модели состава корпорации.

Война санкций, «черный вторник» декабря 2014 г. и реакция топ-менеджмента материнских компаний

Первая волна западных санкций никак не сказалась на абсолютном большинстве российских подразделений западных корпораций. Гораздо серьезнее оказался начавшийся разрыв экономических связей с Украиной. От поставок продукции в эту страну и получения оттуда

сырья и комплектующих зависела заметная доля мощностей российских предприятий. Введение российских «контрсанкций», за редкими исключениями, оказалось позитивным прежде всего для предприятий пищевой отрасли. Еще в начале декабря 2014 г. руководители многих западных корпораций смотрели на ситуацию со сдержанным оптимизмом и на вопрос: «Сколько у российских потребителей останется денег на покупку вашей продукции?» отвечали: «Достаточно».

Момент истины наступил во второй половине декабря 2014 г. Курс рубля резко снизился, магазины электроники и автосалоны столкнулись с покупательским ажиотажем. Российские подразделения западных корпораций осознали, что все планы на 2015 г. придется пересматривать. Летом 2015 г. финансовый директор российского подразделения одной из ведущих глобальных корпораций в области потребительских товаров рассказывал: «Мы собрались 24 декабря, посмотрели в последний раз на наш чудесный операционный план 2015 года и выбросили его в корзину. Затем сели составлять новый план и закончили его за несколько часов до Нового года. Наши предположения сбылись на 70%»⁶.

Обвал курса рубля пришелся на самое неблагоприятное время — конец календарного года, совпадающего у большинства западных корпораций с завершением финансового года. В результате девальвации рубля в консолидированных балансах материнских корпораций за 2014 финансовый год образовался убыток от обесценивания стоимости активов (*impairment loss*). Наиболее серьезные проблемы испытали компании, реализовавшие во второй половине 2014 г. в России крупные инвестиции и имевшие обязательства до 31 декабря того же года переинвестировать капитальные вложения в основные средства. Ввиду того что консолидированная отчетность материнской компании ведется в долларах, евро и других «твердых валютах», из-за упомянутой девальвации рубля эти вложения практически обнулились. На фоне общего уменьшения стоимости капитала российских дочерних и зависимых структур в обще-корпоративном балансе и обесценивания финансовых результатов их деятельности подобное «исчезновение инвестиций» добавило проблем руководителям западных корпораций в отчетности перед акционерами по результатам 2014 г.

Тем не менее корпоративный топ-менеджмент заслужил оценку, близкую к превосходной, за свою тактику в отношении российских подразделений в следующем году. Ответственность за проблемы не перекладывалась на руководителей российских подразделений. Напротив, по итогам первого квартала 2015 г. генеральные директора глобальных корпораций высказывались в духе: «Мы имеем в России отличную команду, превосходные программы повышения производительности, разумное ценообразование и прекрасное управление доходами» [PepsiCo, 2015]. Объем средств, выделенных российскому подразделению из централизованных фондов в

⁶ Мы вновь провели интервью с тем же респондентом в июле 2016 г. На вопрос, что изменилось с нашей последней встречи, последовал искренний ответ: «Неужели мы встречались год назад? Мне кажется, что я все еще живу в 2015 году».

Табл. 1. Неполный перечень типов стоимости и способов ее переноса внутри корпорации

Тип стоимости	Способы «вливания» стоимости в подразделения корпорации	Способы извлечения стоимости из подразделений корпорации
<i>Финансовые ресурсы</i>		
Прибыль		Дивиденды, выплачиваемые подразделением материнской компании
Валовой доход		Плата за пользование торговыми марками, принадлежащими материнской компании (роялти)
		Переплата за поставки товаров и услуг от других подразделений материнской компании
		Переплата за услуги, предоставляемые штаб-квартирой
Собственный капитал	Вливания в уставной капитал подразделения со стороны материнской компании	Приобретение подразделением долей в капитале материнской компании или в других компаниях в собственности материнской компании
Текущие и долгосрочные обязательства	Кредиты по сниженным ставкам, предоставляемые подразделению материнской компанией или иными ее подразделениями	Чрезмерное заимствование подразделением у банков с последующей передачей полученных кредитных ресурсов в распоряжение материнской компании
	Гарантии материнской компании или иных подразделений материнской компании по банковским кредитам, предоставляемым подразделению	
Текущие и долгосрочные активы	Предпочтительные (эксклюзивные) права на использование патентов, принадлежащих материнской компании	Кредиты по сниженным ставкам, предоставляемые подразделением материнской компании или другим ее фирмам
		Гарантии подразделения по банковским кредитам, предоставляемым материнской компании или иным ее подразделениям
Чистые экономические потери (<i>deadweight loss</i>)		Преднамеренное снижение выпуска ниже уровня спроса
Ликвидационная стоимость		Остановка деятельности подразделения (закрытие, продажа либо ликвидация)
<i>Материальные ресурсы</i>		
Производственные мощности	Передача оборудования от иных подразделений материнской компании в постоянное либо временное пользование по ценам ниже рыночных	Передача оборудования от подразделения в иные подразделения материнской компании в постоянное либо временное пользование по ценам ниже рыночных
Сырье, материалы и готовая продукция	Передача сырья, полуфабрикатов и готовой продукции от иных подразделений материнской компании по ценам ниже рыночных	Передача сырья, полуфабрикатов и готовой продукции от подразделения в иные подразделения материнской компании по ценам ниже рыночных
<i>Знания</i>		
	Бесплатный перенос кодифицированного знания (описания процессов, рецептов) из материнской компании в подразделения	Бесплатный перенос кодифицированного знания (описаний процессов, рецептов) из подразделения в материнскую компанию
	Бесплатный перенос некодифицированного знания (приемов работы) от материнской компании в подразделения	Бесплатный перенос некодифицированного знания (приемов работы) от подразделения в материнскую компанию
	Доступ к общекорпоративным базам данных о надежных поставщиках и контракторах	Доступ корпорации к базам данных подразделения о надежных поставщиках и контракторах
	Патентование ценных решений материнской компании подразделением	Патентование ценных решений подразделения материнской компанией
	Доступ подразделения к базам патентов материнской компании	Доступ материнской компании к базам патентов подразделения
	Стажировки работников подразделения в других подразделениях материнской компании	Стажировки работников других подразделений материнской компании в подразделении
	Субсидирование материнской компанией участия сотрудников подразделения в совещаниях, конференциях и иных формах передачи знаний и опыта	Субсидирование подразделением участия сотрудников материнской компании в совещаниях, конференциях и иных формах передачи знаний и опыта
<i>Таланты</i>		
	Временные проектные команды, составленные из сотрудников материнской компании и иных подразделений корпорации и участвующие в реализации проектов подразделения	Временные проектные команды, составленные из сотрудников подразделения для реализации проектов в иных подразделениях корпорации
	Переход (на временной либо постоянной основе) работников из штаб-квартиры или иных подразделений материнской компании в подразделения	Переход (на временной либо постоянной основе) работников из подразделения для реализации проектов в штаб-квартиру или иные подразделения материнской компании
	Помощь материнской компании в подборе, отборе и наборе персонала подразделения	Помощь подразделения в подборе, отборе и наборе персонала в другие подразделения или для штаб-квартиры материнской компании
Примечание: серым цветом выделены юридически рискованные, некомфортные или неэффективные действия.		
Источник: составлено авторами на основе [Gurkov, 2015a].		

2015 г., разумеется, сократился, но практически во всех случаях было принято решение достроить заводы, близкие к сдаче. Одобрено выделение средств на запуск отдельных линий, цехов и производств, призванных поддерживать динамику продаж за счет перефокусировки на сегменты, сохранявшие тенденции к росту (например, детское питание). В результате с января 2015 г. по декабрь 2016 г. западные корпорации в России ввели в строй 86 новых заводов и реализовали 59 значимых проектов на существующих. Из 86 вновь запущенных заводов 15 относились к химическому и фармацевтическому производству, 12 — к производству транспортных средств, 11 — к иным отраслям машиностроения, 9 — к производству стройматериалов, 7 — к пищевой промышленности; 6 — к лесной и целлюлозно-бумажной промышленности. Среди 59 новых объектов на существующих заводах 26 были реализованы в пищевой промышленности, 7 — в производстве транспортных средств, 7 — в иных сегментах машиностроения.

Примечательно, что число проданных или закрытых заводов западных корпораций оказалось совершенно несопоставимым с масштабами падения спроса и с количеством открытых новых производств. Объем отдельных рынков (пива, соков, легковых автомобилей, железнодорожного подвижного состава и локомотивов) в 2015 г. сократился не менее чем на 20–30%. В следующем году их сжатие продолжилось. Несмотря на это, в 2015–2016 гг. были проданы либо закрыты не более 16 заводов, принадлежавших западным корпорациям, причем их ликвидация проводилась в максимально щадящей по отношению к увольняемым работникам форме⁷.

В течение того же периода при активной поддержке глобальных штаб-квартир российские подразделения испробовали все «оперативно-тактические» средства в условиях падающих или стагнирующих рынков. Среди них:

- резкое сокращение ассортимента продукции, предлагаемой российским потребителям (в некоторых российских подразделениях глобальных корпораций — до 40–50%);
- разделение ассортимента на «генераторы продаж» с минимальным ростом цен и «генераторы прибыли», для которых повышение цен опережало средний уровень инфляции;
- «пульсации» рекламных бюджетов (резкое сокращение либо, напротив, наращивание удельных рекламных расходов по отдельным ассортиментным группам);
- использование средств государственной поддержки экспорта;
- участие в программах импортозамещения.

Все перечисленные (и многие другие) меры не смогли переломить общую негативную тенденцию —

падения покупательной способности населения, сокращения государственных закупок гражданской продукции, уменьшения инвестиционных программ государственных корпораций. Тем не менее благодаря им положение многих российских подразделений зарубежных корпораций отчасти улучшилось. К тому же на протяжении 2016 г. в связи с укреплением рубля зарубежные корпорации извлекли существенную курсовую выгоду при перерасчете российских продаж в доллары и евро. Вследствие этого восприятие российских активов центральными финансовыми департаментами зарубежных корпораций изменилось в лучшую сторону.

Положение российских подразделений в структуре международных корпораций

Общую ситуацию, в которой оказались российские производственные подразделения международных корпораций, можно охарактеризовать фразой, приписываемой немецкому генералу Людендорфу относительно положения «центральных держав» (Германии, Австро-Венгрии, Болгарии и Турции) в 1918 г.: «Стратегическое положение... было очень тяжелым, оперативное — вполне приемлемым, а с тактикой дело обстояло просто превосходно» (цит. по: [Переслегин, 1999, с. 480]). С тактической точки зрения западные корпорации освоили приемы работы на стагнирующих и падающих рынках, в оперативном плане — четко идентифицировали сохранявшие рост сегменты местного рынка, связанные с падением импорта потребительских и, особенно, промышленных товаров и с импортозамещением (в фармацевтике, сельскохозяйственном машиностроении и др.), а также отдельные экспортные возможности для российских производств.

Однако в стратегической части зарубежные корпорации осознали институциональные ограничения, связанные с добавлением и, особенно, извлечением стоимости из своих российских промышленных активов. Формальных оснований для претензий не существовало — условия репатриации чистой прибыли через выплату дивидендов из России по-прежнему намного либеральнее, чем, например, в Китае, а условия вложений в уставной капитал дочерних обществ значительно благоприятнее, чем до недавнего времени они были, скажем, в Индии. Тем не менее, столкнувшись с необходимостью добавления стоимости в формах, отличных от вложений в собственный капитал, и ее извлечения за пределами репатриации чистой прибыли, западные компании обнаружили, что многие формы деятельности либо попадают в «серую зону», либо сопряжены с серьезными экономическими или моральными потерями.

Так, российские налоговые органы и Министерство финансов РФ исходят из того, что правила трансферт-

⁷ При закрытии своего производства под Санкт-Петербургом GM выплатила увольняемым работникам выходное пособие в виде полугодового оклада. «Балтика», закрывая свой пивной завод в Челябинске, потратила при увольнении 458 чел. 300 млн руб. Средства пошли на выплату единовременного выходного пособия в размере семи среднемесячных заработков, начисление отпускных, бонусов за 2014 г., оплату больничных листов, декретных отчислений, а также на услуги кадровых агентств, которые должны были помочь уволенным сотрудникам найти новую работу (подробнее см.: <http://ob-zor.ru/news/baltika-vyplatit-sotrudnikam-zakryvshegosya-v-chelyabinske-zavoda-kompensacii-summa-porazhaet>, дата обращения 10.02.2017).

ного ценообразования применимы к договорам займа. Следовательно, российский филиал может выдавать кредиты материнской компании или иной структуре, входящей в корпорацию, но подобные кредиты «взаимозависимым» юридическим лицам должны предоставляться по «общепринятым рыночным процентным ставкам». Более того, российская компания должна информировать налоговые органы о подобном кредите и документально подтвердить, что процентная ставка по данному займу является рыночной [Лазарева, 2015; и др.].

Опыт ряда проигранных в 2014–2015 гг. зарубежными компаниями судебных дел показал, что выводу валового дохода (а не чистой прибыли) из России с помощью платежей за использование торговых марок материнской компании (роялти) сопутствуют высокие риски. Ввоз и вывоз оборудования, поставки товаров по заниженным ценам чреваты серьезными таможенными проблемами. В отдельных случаях судебные тяжбы зарубежных корпораций с российскими налоговыми органами касались предоставления услуг штаб-квартиры местным подразделениям по завышенным ценам⁸.

Ужесточение миграционного законодательства поставило под угрозу привлечение иностранных специалистов на временной или постоянной основе для работы на российских предприятиях ввиду усложнения административных процедур, связанных с получением разрешений на работу.

Надежды на извлечение дополнительных доходов за счет урезания производственных мощностей не оправдались — закрытие одного-двух заводов оказалось недостаточным для достижения рыночного равновесия по причине чрезмерно быстрого сокращения рынков. Ликвидационная стоимость закрываемых российских заводов в большинстве случаев оказалась **отрицательной** (пример приведен в сноске 6). В 2015–2016 гг. три завода были проданы, причем в отдельных случаях корпорации продолжали производство на вновь построенных площадках, понеся существенные затраты на перемещение рабочей силы с закрываемых производств [Гурков, Моргунов, 2015]. Еще 13 заводов просто закрылись, часть из них были законсервированы, что повлекло дополнительные затраты (охрана, уплата налога на имущество и т. д.). В табл. 1 серым цветом отмечены юридически рискованные, некомфортные или неэффективные действия по добавлению и извлечению стоимости из российских подразделений зарубежных корпораций в текущих условиях.

Очевидно, что за исключением *редких случаев* устойчивого получения высокой чистой прибыли *в условиях кризиса* российское производственное подразделение *зарубежной корпорации не имеет шансов остаться в составе «ядра», «ближнего предместья» или «дальней периферии»,* поскольку возможности извлечения стоимости иным путем, кроме отчислений от чистой прибыли в пользу материнской компании, крайне ограничены. В лучшем случае при сохранении финансовых и про-

чих вливаний со стороны материнской компании (связанных в первую очередь с открытием новых заводов и запуском мощностей на существующих) российское подразделение имеет шансы оказаться во «фронтире». В противном случае оно рискует попасть в «захолустье», получая минимальную поддержку со стороны материнской корпорации, что явно ощутили многие руководители этих филиалов. В ходе опроса, проведенного в середине 2014 г., 45–55% менеджеров говорили о существенной поддержке со стороны материнской компании и иных дочерних подразделений корпорации в финансировании проектов развития, разработке новых продуктов, совершенствовании процессов производства, переподготовке персонала [Gurkov, 2015b]. Оценка такой поддержки как «незначительной» практически не упоминалась.

В середине 2016 г. при опросе *тех же менеджеров* на существенный уровень поддержки со стороны материнской компании по нижеперечисленным пунктам указали:

- финансовое обеспечение — 33% респондентов;
- разработка новых продуктов — 30%;
- совершенствование процессов производства — 34%;
- повышение квалификации персонала — 17%.

При этом оценки респондентов, охарактеризовавших поддержку со стороны материнской компании как «незначительную», распределились следующим образом:

- совершенствование процессов производства — 28%;
- разработка новых продуктов — 37%;
- повышение квалификации персонала — 50%.

Примечательно, что «мандат» (круг решаемых вопросов) [Birkinshaw, 1996; Birkinshaw, Hood, 1998; Gurkov, 2016c] российского подразделения не урезается, сохраняется или даже расширяется, и оно вынуждено решать возникшие проблемы собственными силами. В перспективе снижение поддержки со стороны материнской компании в разработке новых продуктов и особенно в совершенствовании производственных процессов разрушает конкурентные преимущества российских филиалов западных корпораций над производствами российского происхождения, лишь закрепляя пребывание подразделения в «захолустье». В отсутствие взаимодействия с материнской компанией становится маловероятным генерирование новых идей, имеющих общекорпоративную ценность, падает оценка уровня местного персонала. Иными словами, исчезают последние элементы возможного переноса ценности из подразделения в корпорацию в виде знаний или талантов.

Заключение

Мы рассмотрели основные проблемы функционирования российских производственных подразделений зарубежных корпораций с точки зрения их положения в составе материнской компании после известных событий 2014 г. Доказано, что при отсутствии высокой те-

⁸ Правда, в большинстве случаев западным корпорациям удалось «отбиться» от претензий налоговиков.

кущей рентабельности операций и значительного объема чистой прибыли рассматриваемые структуры обречены на перемещение в корпоративное «захолустье». Подобное положение может быть весьма комфортным, так как предоставляет подразделениям высокую автономию в плане текущей деятельности, но угрожает долгосрочным перспективам поддержания конкурентоспособности. Пока процесс вывода подразделений со снижающейся конкурентоспособностью из состава материнских компаний сдерживается низкой ликвидностью активов зарубежных корпораций (отсутствуют как зарубежные, так и российские покупатели данных предприятий).

Улучшение общеэкономической ситуации в России может привести к парадоксальным явлениям, в частности к более массовому выходу иностранных корпораций из российских активов путем продажи предприятий российским компаниям либо зарубежным корпорациям «второго эшелона» из развивающихся стран. В ходе наших посещений предприятий в 2012–2013 гг. мы наблюдали предприятия, перешедшие из состава ведущих международных корпораций в корпорации «второго эшелона».

Передача предприятий ведущими международными корпорациями представителям «второго эшелона» позволяет их сохранить и поддержать общие объемы производства. Однако уровень технической эффективности неизбежно понижается, так как предприятия лишаются притока уникальных ноу-хау и технологических решений, которыми обладают передовые глобальные корпорации. Проблематичным становится и развитие

новых торговых марок либо использование известных западных брендов, за которые теперь требуется уплачивать реальные роялти их зарубежным владельцам. Таким образом, если ставится задача сохранения и увеличения присутствия в России производств именно ведущих зарубежных корпораций, то следует искать новые, нетривиальные решения в сфере экономической политики, которые обеспечат привлекательность российских производственных активов для подобных инвесторов.

В середине 2016 г. мы попытались сформулировать ряд предложений, реализация которых позволила бы повысить привлекательность российских производственных активов для ведущих западных корпораций. Предложения были представлены на инвестиционных форумах [Gurkov, 2016d] и направлены в Консультационный совет по иностранным инвестициям при Правительстве РФ. Часть предложений связана с повышением качества среднего профессионального образования в России, что позволяет резко снизить издержки запуска и поддержания функционирования современных производств⁹. Другая группа рекомендаций касается ускоренного развития российских поставщиков оборудования для предприятий зарубежных корпораций. Разумеется, указанными предложениями не исчерпывается круг действий, благодаря которым российские филиалы зарубежных корпораций смогли бы сохранить текущий статус или переместиться ближе к «ядру» материнских компаний в целях поддержания и укрепления технологического уровня предприятий важнейших секторов российской промышленности.

Библиография

- Гурков И.Б. (2001) Стратегический менеджмент организации. М.: Интел-Синтез.
- Гурков И.Б. (2008) Стратегия и структура корпорации (2-е изд.). М.: Дело.
- Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б. (2013) Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций — факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности // Экономическая наука современной России. № 2; 4. С. 76–87; 76–93.
- Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б. (2014) 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.). М.: НИУ ВШЭ.
- Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. (2015) Переезд производства. Момент истины, или как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства // Управление персоналом. № 12 (328). С. 37–46.
- Лазарева Е.А. (2015) Внедрение системы трансфертного ценообразования в России // Universum: Экономика и юриспруденция (электронный научный журнал). № 6 (17). Режим доступа: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/2176>, дата обращения 14.11.2016.
- Перселегин С. (1999) Мировая война и кризис европейского военного искусства // Энциклопедия военного искусства / Под ред. Б. Лиддел-Гарта. М.: АСТ; СПб: Terra Fantastica. С. 464–493.
- Aharoni Y. (2011) Behavioral Elements in Foreign Direct Investment Decisions // The Future of Foreign Direct Investment and the Multinational Enterprise. Research in Global Strategic Management. Vol. 15. P. 23–60.
- Ahworegba A.H. (2017) The role of local context in headquarters–subsidiaries relationships: A global analysis of the literature // Journal of East-West Business. Vol. 23. № 1. P. 71–103. DOI: 10.1080/10669868.2016.1228554.
- Ambos T.S., Ambos B., Birkinshaw J. (2016) Perspectives on headquarters–subsidiary relationships in the contemporary MNC // Research in Global Strategic Management / Eds. T.S. Ambos, B. Ambos, J. Birkinshaw. Vol. 17. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. Article III. Режим доступа: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S1064-48572016000017017>, дата обращения 19.02.2017.

⁹ При запуске современных производств западным компаниям часто приходится отправлять значительное число сотрудников (и инженеров, и рабочих основного производства) в длительные (продолжительностью свыше одного месяца) зарубежные стажировки на иные заводы материнской компании.

- Ando N., Paik Y. (2013) Institutional distance, host country and international business experience, and the use of parent country nationals // *Human Resource Management Journal*. Vol. 23. № 1. P. 52–71.
- Bae J.-H., Salomon R. (2010) Institutional distance in international business research // *Advances in International Management*. № 23. P. 327–349.
- Baghai M.A., Coley S.C., Farmer R.H., Sarrazin H. (1997) The growth philosophy of Bombardier // *McKinsey Quarterly*. № 2. P. 4–29.
- Barney J.B., Damaragu N.L., Makhija A.K. (2015) Real options in divestment alternatives // *Strategic Management Journal*. Vol. 36. № 5. P. 728–744.
- Belderbos R., Zou J. (2009) Real options and foreign affiliate divestments: A portfolio perspective // *Journal of International Business Studies*. № 40. P. 600–620.
- Benito G.R.G. (2005) Divestment and international business strategy // *Journal of Economic Geography*. Vol. 5. № 2. P. 235–251.
- Berry H. (2010) Why do firms divest? // *Organization Science*. Vol. 21. № 2. P. 380–396.
- Berry H. (2013) When do firms divest foreign operations? // *Organization Science*. Vol. 24. № 1. P. 246–261.
- Berry H., Guillén M.F., Zhou N. (2010) An institutional approach to cross-national distance // *Journal of International Business Studies*. Vol. 41. № 9. P. 1460–1480.
- Birkinshaw J. (1996) How multinational subsidiary mandates are gained and lost // *Journal of International Business Studies*. Vol. 27. № 3. P. 467–495.
- Birkinshaw J., Hood N. (1998) Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies // *Academy of Management Review*. Vol. 23. № 4. P. 773–795.
- Bombardier Inc. (2015) Sharpening Our Focus. Activity Report 2014. Montreal: Bombardier Inc. Режим доступа: <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/supporting-documents/Sustainability/Reports/CSR/Bombardier-Activity-Report-2014-en.pdf>, дата обращения 10.12.2016.
- Bouquet C., Birkinshaw J. (2008) Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters // *Academy of Management Journal*. Vol. 51. № 3. P. 577–601.
- Conroy K., Collings D. (2016) The legitimacy of subsidiary issue selling: Balancing positive and negative attention from corporate headquarters // *Journal of World Business*. Vol. 51. № 4. P. 612–627.
- Dikova D. (2009) Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? // *International Business Review*. Vol. 18. № 1. P. 38–49.
- Dorrenbacher C., Gammelgaard J. (2010) Multinational corporations, inter-organizational networks and subsidiary charter removals // *Journal of World Business*. Vol. 45. № 3. P. 206–216.
- Dorrenbacher C., Gammelgaard J. (2011) Conflicts in headquarters–subsidiary relationships: Headquarters-driven charter losses in foreign subsidiaries // *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities* / Eds. C. Dörrenbächer, M. Geppert. Cambridge: Cambridge University Press. P. 231–254.
- Gluckler J. (2014) How controversial innovation succeeds in the periphery? A network perspective of BASF Argentina // *Journal of Economic Geography*. Vol. 14. № 5. P. 903–927.
- Graham J.R., Harvey C.R., Puri M. (2015) Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms // *Journal of Financial Economics*. Vol. 115. № 3. P. 449–470.
- 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. № 2. P. 220–240.
- Gurkov I. (2015a) Corporate Parenting Styles of the Multinational Corporation: A Subsidiary View // *Progress International Business Research* / Eds. R. van Tulder, A. Verbeke, R. Drogendijk. Vol. 10. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited. P. 57–78. Режим доступа: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/S1745-886220150000010003>, дата обращения 18.06.2016.
- Gurkov I. (2015b) Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations: Support from parents and cooperation with sister-subsidiaries // *Journal for East-West Business*. Vol. 21. № 3. P. 157–181.
- Gurkov I. (2016a) Human resource management in Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations // *Post-Communist Economies*. Vol. 28. № 3. P. 353–372.
- Gurkov I. (2016b) Against the wind — New factories of Russian manufacturing subsidiaries of Western multinational corporations // *Eurasian Geography and Economics*. Vol. 57. № 2. P. 161–179.
- Gurkov I. (2016c) Oriflame CIS: The successful evolution of a regional subsidiary’s mandate // *Global Business and Organizational Excellence*. Vol. 35. № 4. P. 44–54.
- Gurkov I. (2016d) Investimenti Diretti Stranieri in Russia e Nuove Opportunità. Verona: Conoscere Eurasia Edizioni.
- Gurkov I., Filippov S. (2013) Innovation processes in the Russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations: An integrated view from case studies // *Journal of East-West Business*. Vol. 19. № 4. P. 260–290.
- Gurkov I., Kokorina A. (2017) Who cut the ribbon? A quantitative analysis of solemn opening ceremonies of new plants of multinational corporations in Russia. SSRN Working Paper. Режим доступа: https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=2917572, дата обращения 22.02.2017.
- Gurkov I., Kossov V.V. (2014) Combining contemporary and Soviet-era management practices to achieve excellence at Knauf CIS // *Global Business and Organizational Excellence*. Vol. 33. № 6. P. 21–34.
- Harzing A.-W., Pudelko M. (2016) Do we need to distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance // *Management International Review*. Vol. 56. № 1. P. 1–34.
- Henderson B. (1984) *Logic of Business Strategy*. New York: Harper Collins.
- Hernández V., Nieto M.J. (2015) The effect of the magnitude and direction of institutional distance on the choice of international entry modes // *Journal of World Business*. Vol. 50. № 1. P. 122–132.
- Johnson D.K.N., Siripong N., Brown A.S. (2009) The demise of distance? The declining role of physical proximity for knowledge transmission // *Growth and Change*. Vol. 37. № 1. P. 19–33.

- Kostova T., Nell P.C., Hoenen A. (2017) Understanding agency problems in headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations: A contextualized model // *Journal of Management*. Vol. 3. № 1. P. 57–81. DOI: 10.1177/0149206316648383. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206316648383>, дата обращения 17.12.2017.
- McDermott M.C. (2010) Foreign divestment // *International Studies of Management and Organization*. Vol. 40. № 4. P. 37–53.
- Merchant H., Tung R.L., Verbeke A. (2012) The tenuous link between cultural distance and international strategy: Navigating the assumptions of cross-cultural research // *Handbook of Research on International Strategic Management* / Eds. H. Merchant, R.L. Tung, A. Verbeke. Cheltenham: Edward Elgar. P. 310–327.
- Murphy J., Ackroyd S. (2013) Transnational corporations, socio-economic change and recurrent crisis // *Critical Perspectives on International Business*. Vol. 9. № 4. P. 336–357.
- Nippa M., Pidun U., Rubner H. (2011) Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research // *Academy of Management Perspectives*. Vol. 25. № 4. P. 50–66.
- PepsiCo Inc. (2015) Edited Transcript PEP — Q1 2015 PepsiCo Inc Earnings Call. Режим доступа: http://www.pepsico.com/docs/album/Investor/q1_2015_pep_transcript_jzerxrllbnw4hsb.pdf?sfvrsn=0, дата обращения 27.10.2016.
- Phillips N., Tracey P., Karra N. (2009) Rethinking institutional distance: Strengthening the tie between new institutional theory and international management // *Strategic Organization*. Vol. 7. № 3. P. 339–348.
- Rust D.R. (1994) The budgeting process in a multinational firm // *Multinational Business Review*. Vol. 2. № 2. P. 59–63.
- Salomon R., Wu Z. (2012) Institutional distance and local isomorphism strategy // *Journal of International Business Studies*. Vol. 43. № 4. P. 343–367.
- Schönbohm A., Zahn A. (2016) Reflective and cognitive perspectives on international capital budgeting // *Critical Perspectives on International Business*. Vol. 12. № 2. P. 167–188.
- Song S. (2014) Unfavorable Market Conditions, Institutional and Financial Development, and Exits of Foreign Subsidiaries // *Journal of International Management*. Vol. 20. № 2. P. 279–289.
- Stahl G., Tung R., Kostova T., Zellmer-Bruhn M. (2016) Widening the lens: Rethinking distance, diversity, and foreignness in international business research through positive organizational scholarship // *Journal of International Business Studies*. Vol. 47. № 6. P. 621–630.
- Xu D., Shenkar O. (2002) Institutional distance and the multinational enterprise // *Academy of Management Review*. Vol. 27. № 4. P. 608–618.