

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОРПОРАЦИИ: ОПЫТ «КНАУФ СНГ»

И. Б. ГУРКОВ, В. В. КОССОВ

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»*

На основе анализа опыта развития группы компаний «КНАУФ СНГ» в 1992–2013 гг. определены особенности реализованных корпоративных политик, проектов и приемов, позволивших российским промышленным предприятиям достигнуть мировых стандартов производительности и качества при высоком уровне финансовой результативности. Особое внимание уделено мерам повышения эффективности, имеющим значительный потенциал для воспроизводства другими российскими компаниями.

Ключевые слова: промышленное производство, передовые практики, транснациональные корпорации, организация инновационной деятельности, адаптация к внешней среде.

«Главный принцип Кнауф состоит в том, что все надо “mitdenken” (делать, предварительно хорошо подумав сообща и с учетом интересов тех, на кого работаешь)...

Постепенно это ключевое понятие пришло в России».

(Из интервью с Ю. А. Михайловым, генеральным директором ООО «КНАУФ ГИПС Колпино»)

Развитие любой фирмы включает в себя:

- постановку стратегических целей;
- выбор направлений развития;
- определение форм реализации поставленных задач (корпоративных политик, планов, проектов, приемов действий);

- выполнение намеченных действий, что всегда происходит в виде сочетания заранее спланированных и вынужденных (emergent) решений (см.: [Минцберг, Куинн, Гошал, 2001; de Wit, Meyer, 2010]). Диапазон как заранее спланированных, так и вынужденных решений задается принципами деятельности фирмы. Один из таких принципов вынесен в эпиграф статьи. Эти принципы, а также результаты их применения на практике мы выявляли в ходе обследования российских производственных подразделений зарубежных международных корпораций. Под зарубежными международными корпорациями мы имели в виду фирмы:

- имеющие производственные активы более чем в одной стране;
- материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации;
- объем производства российских подразделений которых составляет не более 50% от общего объема производства корпорации.

Последний пункт был необходим для того, чтобы отделить действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, владельческие структуры которых выведены в «удобные» зарубежные юрисдикции.

Мы поставили перед собой четыре цели:

- 1) увидеть, в каких направлениях и в каких формах происходит развитие российских производственных подразделений западных корпораций;
- 2) понять, в какой степени процессы развития опираются на инновации в продуктах, процессах и организационных формах деятельности;
- 3) разобраться, каким образом российские производственные предприятия смогли достигнуть, а в ряде случаев и превзойти мировые стандарты производительности и качества;
- 4) проанализировать системы и приемы, позволяющие зарубежным корпорациям при развитии производств в России встраиваться в российский социально-экономический и политический ландшафт, не теряя собственной идентичности. Последнее было особенно важно ввиду того, что вступление России в ВТО подталкивает российские компании к выходу на мировой рынок.

Наше внимание было сконцентрировано на так называемых «процессинговых» производствах. В соответствии с определением Института производственных инженеров [Institute of Industrial Engineers, 2013] это производства, на которых «первичный производственный процесс либо непрерывен, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами подобных производств могут быть на-

званы: производство продуктов питания, бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т. п.». Мы надеялись, что именно на «процессинговых» производствах нам удастся увидеть примеры достижения либо превышения мировых стандартов производительности и качества.

Программа обследования включала общение с руководителями российских подразделений корпораций, встречи с генеральными директорами предприятий, функциональными специалистами. Значительная часть встреч проводилась непосредственно на предприятиях. Осмотр основных производственных линий, заводских лабораторий и т. д.¹ существенно помог восприятию услышанного. В ряде случаев для нашей исследовательской группы фирмой готовились специальные отчеты, содержащие информацию об основных инновационных проектах, реализованных в последние 2–3 года, а также планировавшихся к реализации в 2013–2015 гг. Кроме того, мы имели возможность ознакомиться

¹ Именно этот элемент исследования оказался на практике самым интересным. При посещении первых заводов (PepsiCo в Домодедово, Rhodia Acetow в Серпухове) мы испытали подлинный «позитивный шок», увидев производство, как нам ранее казалось, немислимой для России чистоты, организованности и порядка. Достаточно быстро мы научились отличать уникальный уровень организации производства от более или менее достойного уровня, но первые примеры действительно оказались одними из лучших. Тем не менее главное впечатление от посещения *всех заводов* состоит в удивительном сочетании порядочности и порядка. Под порядочностью мы имеем в виду принципы построения отношений на всех уровнях — с руководством корпорации, коллегами, подчиненными, бизнес-партнерами, с органами федеральной и местной власти. Порядочность в отношении работников всех уровней, выражающаяся прежде всего в четком соблюдении баланса полномочий и ответственности при поддержании ясных критериев оценки качества работы каждого звена, и являлась главным условием реализации высоких стандартов производительности и качества.

с информационными бюллетенями, издававшимися для сотрудников корпораций. Большое значение имел анализ вторичной информации (публикации о действиях компаний в федеральной и местной прессе, материалы информационных агентств, специализированных исследовательских центров и т. д.).

Было проведено обследование 15 фирм и 17 заводов (на некоторых фирмах мы посещали несколько заводов). От семи фирм (PepsiCo, REXAM, MAPEI, ROCKWOOL, Knauf, Lactalis и Rhodia Acetow (название подразделения компании Solway до конца 2012 г.)) были получены разрешения использовать результаты проведенного обследования в наших публикациях (см.: [Гурков, 2013; Гурков и др., 2013а; Гурков и др., 2013б; Gurkov, Filipov, 2013]). Тем не менее мы решили уделить особое внимание опыту развития подразделения международной компании Knauf — «КНАУФ СНГ», поскольку именно в процессах развития этого подразделения прослеживается ряд важных аспектов.

Во-первых, в деятельности группы компаний «КНАУФ СНГ»² органично сочетались как общие принципы, так и частные умения, которые мы наблюдали на других фирмах: скрупулезное следование принципам организации «производства мирового уровня» (Rhodia Acetow); активное участие собственников материнской компании в принятии решений, гибкость и оперативность стратегических действий (Lactalis); развитие «с нуля» уникальных для России производств (REXAM); налаженный процесс запуска в производство новых продуктов (MAPEI); умение комбинировать известные процессы и приемы с уникальными новыми технологическими или продуктовыми решениями (PepsiCo); смелость реализации в России крупнейших в истории корпорации инвестиционных проектов (ROCKWOOL).

² Применительно к «КНАУФ СНГ», подразделению международной компании Knauf, нами используется термин «группа компаний».

Во-вторых, истории развития «КНАУФ СНГ» присуще необыкновенное многообразие не только направлений развития (сырьевой базы, производственных мощностей и систем сбыта, развитие как «корневого» бизнеса, так и диверсификация в смежные сферы деятельности), но и их форм (покупка действующих предприятий с их последующей модернизацией, приобретение производственных площадок под новое строительство; комплексное развитие ранее приобретенных заводов).

В-третьих, в ходе своего развития «КНАУФ СНГ» ближе других российских подразделений зарубежных корпораций подошло к воссозданию единого «постсоветского» экономического и технологического пространства.³

В-четвертых, в процессе своего развития группа компаний «КНАУФ СНГ» продемонстрировала действительно уникальный уровень встроенности в российский социально-экономический и политический «ландшафт».⁴

В-пятых, пример развития «КНАУФ СНГ» представляет собой наглядную иллюстрацию теоретических положений об эволюции мотивов интернационализации фирм и ролей международных корпораций [Forsgren, 2008].

³ Предприятия «КНАУФ СНГ» работают на территории России, Украины, Казахстана, Узбекистана, Белоруссии, Азербайджана, Армении, Таджикистана, Киргизии, Туркмении, Грузии и Монголии (последовательность перечисления стран взята из корпоративных документов).

⁴ Достаточно указать на то, что Николаус Кнауф, один из двух основных собственников Knauf KG, был награжден Указом Президента Российской Федерации от 23 февраля 2006 г. № 166 орденом Дружбы «За большой вклад в развитие и укрепление российско-германских дружественных отношений». 10 ноября 2010 г. Николаус Кнауф был награжден юбилейной медалью «200 лет МВД России» [Покидова, 2011] (этой медалью «награждаются сотрудники МВД, а также граждане России и других государств, которые внесли значительный вклад в обеспечение безопасности Российской Федерации»).

Российский опыт международной компании Knauf был описан в ряде статей и учебных кейсов [Панибратов, 2004; Panibratov, 2007; Holtbrügge, Puck, 2009]. Однако именно развитие группы компаний «КНАУФ СНГ» после кризиса 2008 г. является убедительным примером роли оптимального сочетания глобальных, национальных и специфических (корпоративных) практик в достижении выдающихся результатов работы.

Прежде чем переходить собственно к изложению материала, необходимо сделать три важных «предупреждения». Несмотря на то что в 2013 г. Knauf отметила двадцатилетие своей производственной деятельности в России, данная статья не является «юбилейной» — мы не анализируем как историю компании, так и «достижения фирмы за отчетный период». Никто в компании не заказывал и тем более не спонсировал данную работу, так что авторы были свободны в оценках происшедших событий. Данная статья также *не является* учебным кейсом, который готовится для провоцирования дискуссии в учебном процессе, и не служит иллюстрацией эффективного или неэффективного решения управленческой проблемы. С точностью до наоборот — мы попытаемся указывать на практики, которые не просто доказали свою эффективность в отдельной фирме, но освоение которых другими российскими компаниями, по нашему мнению, способно привести к достижению значительного экономического и социального эффекта на уровне отрасли или страны в целом.

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМПАНИЯ KNAUF

Компания Knauf — группа дочерних и партнерских компаний, сложившихся вокруг фирмы Knauf Gips KG. Обозначение KG (Kommanditgesellschaft) означает командитное товарищество (товарищество на вере), в котором имеются полные товарищи, отвечающие по обязанностям общества

всем своим имуществом, и вкладчики — командитисты, отвечающие только своим вкладом. Это довольно распространенная юридическая форма среди немецких компаний, в том числе и крупных. Фирма Knauf была основана в 1932 г. братьями Альфонсом и Карлом Кнауфами и остается семейной фирмой по сей день. Долгие годы фирма специализировалась на производстве гипсокартонных изделий, но в 1980-е гг. с помощью поглощений начала диверсифицировать свою деятельность в сторону сухих смесей, изоляционных материалов (стекловата и каменная вата), цемента, металлических строительных конструкций, а также товаров для домашнего ремонта (DIY). Тем не менее «корневым» (core) ресурсом компании остаются принадлежащие ей месторождения гипса. Knauf ведет разработку гипсового камня в 53 карьерах и 12 рудниках в 23 различных странах, запасы которых составляют 1,3 млрд тонн, годовая добыча природного гипсового камня — 5 млн тонн. Knauf входит в число семи крупнейших мировых производителей гипса. В 2012 г. общие продажи группы составили 6,5 млрд евро, увеличившись с 2008 г. на 16%. Общее число производственных площадок достигло 220 единиц.

В качестве командитного товарищества фирма управляется весьма своеобразно. До 30 июня 2008 г. во главе фирмы стояли двоюродные братья, сыновья основателей Николаус и Балдвин Кнауфы, исполнявшие обязанности управляющих компаньонов, что означало сочетание прав руководства стратегической деятельностью фирмы и полной ответственности по ее обязательством всем своим имуществом. Николаус и Балдвин Кнауфы распределяли зоны ответственности по географическому принципу — в зону ответственности Балдина попали «западные» операции фирмы, а в зону ответственности Николауса — «восточные» операции, в том числе и развитие бизнеса в странах СНГ. При этом международная компания Knauf, в отличие от многих иных корпораций, не имеет единого стратегического плана как регулярно пересматриваемого и

уточняемого документа. Роль стратегического плана выполняет анализ и прогнозирование изменений на рынке строительных материалов «на поколение вперед».

Особенности существования фирмы в форме командитного товарищества хорошо охарактеризовал Манфред Грундке, управляющий компаньон, генеральный директор и председатель правления Кнауф с 2008 г.: «...Кнауф — это семейный бизнес, и Кнауф располагает достаточными финансовыми ресурсами. Она принадлежит семье, и нам не нужно предпринимать каких-либо особых мер, чтобы понравиться маклерам фондовых бирж, аналитикам, банкирам или другим структурам. Мы предпринимаем меры, важные для нашего бизнеса, которые помогают компании и семье вести бизнес в долгосрочной перспективе. У нас долгосрочная стратегия, и мы не ориентируемся на квартальные обзоры, публикуемые в газетах» [Проскурина, 2012]. Как мы увидим далее, применительно к развитию бизнеса в России это имело особое значение в трех аспектах:

- возможность реализации особо крупных единичных проектов (сумма инвестиций в которые могла составлять до 3–4% от глобальных продаж корпорации);
- воля и решимость добиваться завершения инвестиционных проектов в самых неблагоприятных внешних условиях;
- возможность реализовать такие политики и программы, прямой экономический эффект которых невозможно было подсчитать.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ «КНАУФ СНГ» — ВЕХИ РАЗВИТИЯ

В конце 1970-х гг. в Москве было открыто представительство компании Knauf Engineering, занимавшееся поставками в СССР оборудования для гипсовых производств. Возможность непосредственного наблюдения за российским рынком позволила понять, что продукция компании Knauf будет пользоваться спросом. Это касалось как

изоляционных материалов, так и «фирменных продуктов» — технологий, материалов и оборудования для «сухого» строительства. «Сухое» строительство — это осуществление строительных работ с помощью гипсокартонных листов и комплектующих к ним, в процессе которых исключается использование «мокрых» процессов, связанных с применением растворов, что позволяет выполнять работы вне зависимости от температуры наружного воздуха.

Уже в 1992 г. было принято решение о начале экспансии в страны бывшего СССР. Основная идея заключалась в предложении рынку новой для него продукции по умеренной цене. Расчет был прост — нужно было успеть опередить иные крупные фирмы (французскую Lafarge и St. Gobain, британскую BPB) на потенциально крупнейшем европейском рынке. Особенности основного продукта Кнауф — комплексные системы «сухого» строительства (гипсокартонные и гипсоволокнистые листы, металлические профили и сухие строительные смеси на основе гипса). Соответственно, необходимо было учитывать обеспечение ряда условий для выбора места производства: максимальная близость к источникам сырья (гипсовый камень), значительная площадь для собственно производства и складирования сырья и готовой продукции, устойчивая транспортная схема для возможности реализации больших объемов поставок сырья и отгрузок готовой продукции, надежного электро- и газоснабжения. Важным является и устойчивое обеспечение производства гипсокартонных плит облицовочным картоном. Кроме того, «эффективное плечо» поставок гипсокартонных и гипсоволокнистых листов не должно превышать нескольких сотен километров (продукция является объемной и легкой, но ее перевозка на большие расстояния приводит к существенному удорожанию).⁵

⁵ Это не относится к гипсовым и цементным сухим смесям, как и к цементу; эффективность поставок данных продуктов сохраняется на расстоянии более тысячи километров.

Все это заставило Knauf обратить внимание прежде всего на существовавшие в СССР «профильные» производства. Путем создания совместных предприятий, а затем благодаря победам в приватизационных инвестиционных конкурсах Knauf смогла приобрести акции «Комбината теплоизоляционных и гипсовых изделий» (ТИГИ) в г. Красногорске (Московская область), «Кубанского гипса» в г. Псебае (Краснодарский край), завода «Победа» и Санкт-Петербургского картонно-полиграфического комбината в Ленинградской области, заводов «Гипс» в г. Новомосковске (Тульская область) и «Авангард» в г. Дзержинске (Нижегородская область). Вслед за Россией началось проникновение на Украину и в Молдавию⁶ (с 1994 г.), а с начала 2000-х годов — в Казахстан и Среднюю Азию. Так реализовывалась на практике первая часть принципа “mitdenken” — «делать, предварительно хорошо подумав...».

Как только компания Knauf добивалась устойчивого контроля над производственным объектом, начинала разворачиваться комплексная программа его модернизации — вторая часть “mitdenken”. Так, только инвестиции в головное предприятие «КНАУФ СНГ» — ООО «КНАУФ ГИПС» в г. Красногорске Московской области составили в 1993–2012 гг. более 200 млн евро (за 20 лет было фактически создано новое предприятие). Подобные масштабы инвестиций без привлечения партнеров или высокого объема банковских кредитов характеризуют указанный нами подход семейной фирмы к инвестированию. Аналогично развивались и иные предприятия, приобретенные Knauf в 1990-е гг.

Стоит отметить еще один своеобразный прием, примененный при покупке первых заводов, — практически все их генеральные директора сохраняли свои должности, причем на длительный срок; при выхо-

де на пенсию генеральных директоров их должности, как правило, занимали заместители (технические директора либо директора по экономике), а ряд генеральных директоров приобретенных заводов работают в своих должностях и поныне («ГИПС Челябинск» и «ГИПС Баскунчак»). На все вновь приобретенные заводы привлекались немецкие специалисты (финансовый контролер занимался планированием и отчетностью по общекорпоративным стандартам; руководитель смены отвечал за контроль производства и поддержание новых стандартов качества, оказывал помощь в ремонте оборудования, оценивал работников и назначал мастеров смен; инженер по инвестициям вел первые проекты технического перевооружения заводов), но в достаточно короткие сроки необходимость в данных специалистах отпала.

В 2000–2006 гг. помимо покупки отдельных заводов началось развитие новых производств, позволивших как увеличить общий объем производства, так и добиться увеличения «покрытия» территории сбыта. Прежде всего имеется в виду завод в г. Колпино (Ленинградская область) (самое быстрое строительство завода в истории Knauf⁷), с помощью которого осваивался рыночный потенциал Санкт-Петербурга, и завод в г. Кунгуре (Пермский край), выведший продукцию Knauf за Урал. В результате в 2006 г. компания Knauf добилась беспорного доминирования на российском рынке гипсокартонных и гипсоволокнистых листов и усилила экспансию в смежные отрасли:

- сухие смеси на основе гипса (развитие мощностей на существующих предприятиях, строительство в 2003 г. завода сухих смесей в г. Баскунчаке);
- теплоизоляционные материалы (строительство фирмой «КНАУФ Инсулейшн» завода в г. Ступино в 2007 г.);

⁶ Молдавия официально не входит в «территорию ведения» подразделения «КНАУФ СНГ», но поставки продукции из Молдавии балансировали спрос в России на протяжении 1990-х гг.

⁷ По словам Ю. А. Михайлова, «в феврале 2005 г. начали рыть котлован, уже в июле 2006 г. выпустили первую продукцию, а вскоре превзошли на 50% объем выпуска, заложенный в проекте немецкими проектировщиками».

- производство гипсокартона (выкуп в 2008 г. у «Илим Палп» доли в Санкт-Петербургском КПК и почти полная консолидация собственности в руках Knauf).

При выборе местоположения для новых производств сочетались два принципа:

- 1) наличие хотя бы остатков инфраструктуры на промышленном объекте;
- 2) конструктивный настрой местной администрации.

Об этом откровенно рассказывал д-р Герд Ленга, генеральный управляющий группы компаний «КНАУФ СНГ» в 2006–2012 гг.:

Есть такие понятия, как green field и brown field, — строительство с нуля или работа на уже существующей производственной площадке. Как адвокат, который работает в России более 20 лет, я предпочитаю работать с brown field. Все равно, в каком состоянии инфраструктура, но она должна быть. Если вы вынуждены сами тянуть какую-то трубу или электричество, вы никогда не сможете рассчитать, сколько это будет стоить... Есть у нас и другой опыт. Построить второй завод в Московской области нам удалось только с третьего раза. Администрация одного из городов нам тоже давала много обещаний. И на первых же переговорах в присутствии областных и городских чиновников нам представили каких-то людей. Я спросил: «Кто это?» Мне ответили, что это частная фирма, которая поможет нам решить проблемы. Я поинтересовался какие, пока у нас там вроде бы нет проблем. Конечно, мы отказались инвестировать в этом городе: если нам сразу предлагают фирму, которая устранил какие-то проблемы, то получается, что она сама и будет их создавать. Такая же история повторилась и в другом городе. В конце концов мы построили завод в Ступино. Там администрация ничего такого не предлагала [Жегулев, 2010].

Экономический кризис 2008 г. нанес серьезный удар по достигнутому объему

производства (в 2009 г. объемы продаж «КНАУФ СНГ» упали почти на 30%) [Медведовская, 2010]. Здесь и сказался второй указанный нами аспект развития семейной фирмы — *воля и решимость добиваться завершения проектов в самых неблагоприятных внешних условиях*. Подразделение «КНАУФ СНГ» нашло в себе мужество, силы и деньги выполнить условия Соглашения о сотрудничестве в области развития Новомосковского промышленного кластера и запустить в эксплуатацию (июль 2009 г.) уникальный комплекс по добыче гипсового камня [На крупнейшем в Европе..., 2009]. Это резко изменило ситуацию с сырьем для всех гипсовых предприятий Центрального региона и способствовало значительному снижению себестоимости продукции. Иными факторами, повлиявшими на стабилизацию ситуации в 2010–2012 гг., стали:

- ускоренный выпуск на рынок новых продуктов;
- общий ассортиментный сдвиг от продуктов для нового строительства к продуктам для ремонта (уменьшенные размеры гипсовых плит, шпатлевки, клеи и т. д.);
- активные мероприятия в сфере маркетинга (развитие общекорпоративного бренда, изменения в названии товаров и в упаковке, промоакции и т. д.);
- усиление внимания к странам СНГ — в 2010–2012 гг. были запущены новые производства на Украине, в Узбекистане (Бухарская область), Азербайджане (г. Геранбай) и Грузии (г. Тбилиси), а также вступил в строй новый завод в Иркутской области («КНАУФ ГИПС Байкал»).

В 2012 г. подразделение «КНАУФ СНГ» достигло уровня продаж 1 млрд евро [Краулис, 2013], полностью восстановив объемы производства по основным ассортиментным группам. Как мы указывали, в зону ответственности подразделения «КНАУФ СНГ» входят все страны бывшего СССР (за исключением прибалтийских республик и Молдавии), а также Монголия.

На «подведомственной территории» расположены 24 предприятия, в том числе 13 предприятий в России, 4 — на Украине, 3 — в Казахстане, 2 — в Узбекистане и по одному в Азербайджане и Грузии. Общий объем инвестиций в предприятия группы «КНАУФ СНГ» с 1993 по 2012 г. составил более 1 млрд евро. Что еще более важно, в последние годы подразделение «КНАУФ СНГ» заняло высшие строчки в глобальном внутрикорпоративном бенчмаркинге международной компании Knauf. Так, уже в 2011 г. «ГИПС Кунгур» вошел в пятерку лучших среди 150 заводов компании Knauf по качеству гипсокартонных плит [FMVideo, 2013], а «ГИПС Донбасс» — по качеству сухих смесей на основе гипса. В 2012 г. предприятия группы «КНАУФ СНГ» в целом заняли первое место в общекорпоративном технологическом бенчмаркинге по всей компании Knauf, а подразделения в России, Казахстане и Узбекистане заняли, соответственно, первое, второе и третье места в общекорпоративном финансовом бенчмаркинге Knauf.

Победа «КНАУФ СНГ» в общекорпоративном технологическом и финансовом бенчмаркинге подстегнула инициацию и ускорила реализацию все более масштабных проектов. Уже в начале 2013 г. было объявлено о новом крупном инвестиционном проекте «КНАУФ СНГ» — модернизации производственного комплекса ОАО «Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат» стоимостью 300 млн долларов [Немецкий «Кнауф»..., 2013]. В конце сентября 2013 г. были введены в строй сразу два новых крупных объекта — производство минеральной ваты в г. Тюмени⁸ и новый завод по производству сухих строительных смесей на основе гипса мощностью 300 тыс. тонн в год на базе предприятия «КНАУФ ГИПС

⁸ В ходе строительства проектные мощности были изменены с первоначально планировавшихся 20 до 45 тыс. тонн изоляционных материалов в год.

Новомосковск», планировалось строительство третьего завода по производству минеральной ваты в западной части России и приобретение белорусских предприятий.

Краткий обзор развития «КНАУФ СНГ» показывает обоснованность сделанного нами выбора данной фирмы как примера динамичного развития российского подразделения западной корпорации. Одновременно «КНАУФ СНГ» демонстрирует наиболее характерные черты развития подразделения семейной фирмы — с одной стороны, при постановке целей развития присутствует ориентация на долгосрочные перспективы, с другой стороны, наблюдается максимальная гибкость в выборе форм (покупка существующих фирм и строительство новых объектов) и конкретных направлений развития.⁹

ПОЛИТИКИ И ПРИЕМЫ РАЗВИТИЯ

Достижение позитивной динамики развития при широком круге направлений деятельности и особенно при значительном числе производственных объектов потребовало формирования целостной системы развития. Мы анализируем данную систему с помощью описания политик и приемов в отдельных функциональных областях: развитие производственных мощностей и сбытовых систем, развитие практик управления человеческими ресурсами, а также политик и приемов встраивания в российский социально-экономический ландшафт.

⁹ Похожие черты мы наблюдали в деятельности российского подразделения корпорации Lactalis, также являющейся подразделением частной фирмы. Напомним, что Knauf, в отличие, например, от обследованной нами корпорации ROCKWOOL, сходной по размерам, доле российских продаж в общих продажах корпорации и сферах деятельности (теплоизоляционные материалы), не имеет общекорпоративного долгосрочного плана как отдельного формализованного документа.

Политики и приемы развития производственных мощностей

В общей политике развития производственных мощностей деятельности «КНАУФ СНГ» четко прослеживается несколько принципов:

- опережающее развитие сырьевой базы;
- гибкость в проектировании и дальнейшем развитии производственных объектов;
- стремление к максимальной автоматизации всех основных и вспомогательных производственных процессов.

Несмотря на использование в производстве гипсокартонных изделий, сухих смесей и теплоизоляции, различного вида сырья и материалов, определяющим ресурсом компании Кнауф остаются принадлежащие ей месторождения гипсового камня. Близость к *крупным* месторождениям с извлекаемыми запасами, обеспечивающими работу предприятия на 30–50 лет вперед, была и остается важным фактором как при приобретении предприятий в 1990-х гг., так и при строительстве новых заводов («КНАУФ ГИПС Кунгур», «КНАУФ ГИПС Байкал»). Развитие сырьевой базы для предприятий Центрального региона (рудник в Новомосковске) стало важнейшим фактором преодоления последствий кризиса 2008 г. и быстрого восстановления объемов продаж. Для сохранения контроля над стратегическими месторождениями группа компаний «КНАУФ СНГ» порой вынуждена прибегать к оригинальным приемам. Так, например, в 2011 г. «КНАУФ СНГ» даже занялась сельским хозяйством — была организована фирма «КНАУФ АГРО», которая взяла в аренду 1200 га земли, расположенной над месторождением гипсового камня вблизи предприятия «КНАУФ ГИПС Кубань», и возвела животноводческий комплекс на 300 голов скота и молочно-товарную ферму [Ассовский, 2011].

Гибкость в проектировании и дальнейшем развитии производственных мощностей достигается сочетанием ряда «приемов».

Во-первых, строительство и монтаж объекта идет параллельно с подготовкой полного проекта, который «поспевает» как раз к моменту торжественного открытия объекта. Это означает, что реально работы ведутся по рабочему эскизу. Такое возможно в том случае, если фирма-производитель оборудования предлагает максимально надежное решение, отвечает за достижение проектного уровня выпуска и осуществляет авторский надзор на объекте, а на месте ведется постоянное согласование технических решений. Так, например, была организована реализация проекта строительства завода по производству строительных смесей на предприятии в г. Новомосковске. Немецкие фирмы, отобранные общекорпоративной службой Knauf Engineering, поставляли оборудование и осуществляли авторский надзор на объекте, а силами персонала ОКСа (отдела капитального строительства) предприятия совместно с представителями фирмы «КНАУФ Инжиниринг» осуществлялась ежедневная организация, координирование и контроль выполнения работ, а также оперативные согласования технических решений непосредственно на объекте» [Мальченко, 2012].

Интересно, что процесс отбора поставщиков оборудования имеет тенденцию к локализации. Так, на ООО «КНАУФ ГИПС» в Красногорске в 2012 г. была проведена модернизация второй линии производства профилей — установлена автоматическая упаковка. Для этого в конце 2011 г. был заключен контракт с зарубежной фирмой об изготовлении и поставке автоматической линии по сбору и упаковке профиля. По условиям договора «перед отгрузкой линии были проведены ее испытания на заводе-изготовителе в присутствии технического директора „КНАУФ ГИПС“ В. А. Малявкина и механика завода „КНАУФ-Профиль“ А. Л. Петрова» [Лабутин, 2012].

Во-вторых, ускорению ввода объекта в эксплуатацию способствует и то, что фирмы — поставщики оборудования проводят обучение будущего персонала строящегося

предприятия — начальников смен, мастеров и рабочих. Высокий уровень автоматизации производства означает, что реально обучение работе на новом оборудовании проходит очень небольшое количество высококвалифицированных специалистов.

В-третьих, для ускорения ввода объектов в эксплуатацию используются временные бригады наладчиков и специалистов по эксплуатации оборудования (мастера, начальники смен), собранных с других предприятий «КНАУФ СНГ» и помогающих обучать работников новых заводов. При этом подобные временные бригады действуют на всей территории бывшего СССР. Так, сотрудники предприятия в г. Псебае (Краснодарский край) налаживали производство в Азербайджане, инженеры и рабочие с Украины помогли в запуске завода в Грузии, а комплексная бригада из Новомосковска помогала запускать завод в Узбекистане. При этом вовсе не отрицается роль «местных кадров». Так, в ходе интервью нам с похвалой отзывались о специалистах Узбекистана, удачно спроектировавших и качественно смонтировавших завод в Бухаре, запущенный в 2011 г.

В-четвертых, широко применяются стажировки инженеров и рабочих строящихся заводов на других предприятиях группы. При этом происходит своеобразный «каскадный эффект». Так, работники для предприятия в Кунгуре стажировались в Красногорске, на базовом предприятии группы компаний «КНАУФ СНГ», а работники предприятия «КНАУФ ГИПС Байкал», введенного в эксплуатацию в 2011 г., уже стажировались на «КНАУФ ГИПС Кунгур».

Для большинства российских и зарубежных компаний выход на уровень проектной мощности производственного объекта при достижении запланированного уровня качества продукции и норм удельных расходов сырья считается окончанием ввода в эксплуатацию. На российских заводах Knauf этот процесс определяется иными критериями, поскольку достижение проектного уровня производительности

здесь воспринимается лишь как начало дальнейшего развития. Ю. А. Михайлов, генеральный директор ООО «КНАУФ ГИПС Колпино», заметил: «Что производители оборудования могут знать об эксплуатации?!» В 2006–2011 гг. в возглавляемом им ООО «КНАУФ ГИПС Колпино» была увеличена скорость линии по производству КНАУФ-листов с 60 м/мин. до 85 м/мин., годовая мощность производства составила более 43 млн м² при проектной мощности 30 млн, был расширен ассортимент по длинам и назначению КНАУФ-листов (наложено производство влагостойких огнестойких листов), вес одного квадратного метра листа был снижен с 9,6 до 8,4 кг без ухудшения качественных параметров [Степкин, 2011].

Разумеется, основная тяжесть совершенствования производства (изменение режимов работы, снижение уровня брака и процента отходов) приходится на централизованные технические подразделения группы «КНАУФ СНГ» и руководителей заводского звена (генеральных директоров, технических директоров, начальников производства), но в последние годы в процесс рационализации пытаются вовлечь всех работников. Весной 2011 г. на заводе в г. Красногорске вступило в силу «Положение о рационализаторской деятельности и деятельности по созданию полезных служебных моделей», регулирующее отношения, возникающие между автором (авторами) технических, организационных и управленческих предложений и «КНАУФ ГИПС» и мотивирующее работников к техническому творчеству. Возглавил это направление технический директор предприятия, а непосредственное выполнение работ по ведению рационализаторской деятельности и оформлению документации было возложено на «уполномоченного по предложениям» — сотрудника технического отдела. «В подразделениях предприятия были установлены двенадцать „Углов рационализатора“ с информационной литературой, бланками заявлений на рационализаторское предложение и ящиками для

их подачи. В течение короткого времени заявление рассматривается экспертами, назначаемыми техническим директором, после чего определяется степень значимости рационализаторского предложения и возможностей по его использованию. Размер вознаграждения за принятое к использованию рационализаторское предложение установлен в размерах не менее 2000 рублей и не более 1 000 000 рублей» [Котова, 2011].

По свидетельству А. И. Кирсановой, занимавшей в течение 16 лет должность генерального директора «КНАУФ ГИПС Красногорск», возрождение системы стимулирования рационализаторской деятельности «было воспринято персоналом не просто с энтузиазмом, а с восторгом». За два года было описано и реализовано около 90 рацпредложений. На заводе выделились несколько начальников участков, которые постоянно выдвигают ценные рацпредложения. Но в целом поток предложений постепенно снизился — все наиболее наглядные усовершенствования сделаны, резервов рационализации остается все меньше и их сложнее найти.

Одним из важнейших элементов системы совершенствования производства и быстрого распространения эффективных практик стала система персональных коммуникаций между генеральными директорами заводов, а также налаживание взаимопонимания между производственниками и сбытовиками. С 2005 по 2012 г. два раза в год проводились трехдневные конференции, в которых участвовали генеральные директора всех заводов в составе группы «КНАУФ СНГ» и руководители региональных центров сбыта. На конференциях выступали руководители «КНАУФ СНГ» с анализом результатов и постановкой актуальных задач, директора предприятий делали доклады об опыте решения задач — таким образом осуществлялся процесс обмена опытом по найденным решениям и «мозговой штурм» по решению новых задач. Периодически такие совещания посещали руководители и ответствен-

ные сотрудники штаб-квартиры международной компании Knauf.¹⁰

Еще один важный момент совершенствования производства — повышение уровня безопасности и снижение производственного травматизма. Этой цели служат Стандарт безопасности КНАУФ и Система оценки рисков. Цель внедрения Стандарта — улучшение деятельности предприятий по вопросам охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Стандарт отвечает Международному стандарту системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда OHSAS 18001-2007. В дополнение к самому Стандарту было переведено на русский язык и адаптировано для применения на предприятиях группы «КНАУФ СНГ» «Руководство по безопасности КНАУФ». К активной реализации проекта подключены уже многие российские производственные предприятия «КНАУФ». На вновь подключаемых к проекту предприятиях активно используется опыт, наработанный при внедрении Стандарта на пилотных предприятиях («КНАУФ ГИПС Новомосковск» и «КНАУФ ГИПС Дзержинск», а также «Санкт-Петербургском КПК» — пока единственном российском предприятии группы «КНАУФ СНГ», уже продолжительное время имеющем сертифицированную по международному стандарту OHSAS 18001-2007 систему менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда). В ходе внедрения Стандарта расширяются функции комитетов по охране труда, рабочим предоставлено право участвовать в обсуждении политик по охране труда, начинает активно использоваться система оперативных сообщений о выявленных угрозах безопасности труда и мерах по их устранению, предлагаемых самими работниками.

¹⁰ По воспоминаниям д-ра Г. Ленга: «Первые конференции прошли пассивно. На второй-третий год была сплошная ругань — производственники против сбытовиков, „стенка на стенку“. К четвертому году все научились общаться без ругани и находить взаимоприемлемые решения».

Наконец, неотъемлемой частью всей системы эксплуатации и совершенствования производства является система качества. Она включает такие элементы, как детальные инструкции и регламенты, системы стандартов практически для каждой операции¹¹, максимальную автоматизацию сложных процессов, входной контроль сырья и выборочные приемо-сдаточные испытания образцов произведенной продукции, внутреннюю и внешнюю сертификацию продукции.

В целом производственные практики предприятий «КНАУФ СНГ» представляют собой «нормаль процесса» динамичного развития крупной промышленной системы, в которой сочетаются паттерны действий международных корпораций (стандартизация производственных практик, международный бенчмаркинг производительности и качества, внимание к безопасности производства) и своеобразные «ретроинновации» — восстановление национальных («советских») практик. Высокий уровень совпадения с «советскими» практиками не является здесь случайным — периоды высоких темпов развития советской промышленности (1958–1963 гг. и особенно 1966–1977 гг.¹²) сформировали ряд эффективных приемов (массовая рационализаторская и изобретательская деятельность, навыки «ударных темпов» строительства и ввода в эксплуатацию производственных объектов, восприятие проектных показателей как временных ориентиров уровня производительности), которые не смогли получить полного развития в системе планового хозяйства.

Политики и приемы развития сбытовой деятельности

Суть политики сбытовой деятельности «КНАУФ СНГ» состоит в работе на двух уровнях — отношений с дилерами и от-

¹¹ Как с гордостью отмечали в «КНАУФ ГИПС Кунгур», «на 260 сотрудников приходится 187 технологических инструкций» [FMVideo, 2013].

¹² Период реализации так называемой «косыгинской реформы».

ношений с конечными пользователями (проектировщиками, инженерами, рабочими — всеми, кто будет использовать технологии и материалы Knauf). Именно в отношениях с конечными пользователями в подразделении «КНАУФ СНГ» был применен ряд уникальных приемов: оно фактически осуществило задачу воссоздания кадрового потенциала отрасли «сухого» строительства, причем подошло к данной задаче с немецкой основательностью. Система воссоздания кадрового потенциала отрасли состоит из ряда взаимосвязанных элементов.

Во-первых, это система повышения квалификации для действующих проектировщиков. Примерами является запуск Школы дизайна КНАУФ в Перми в сотрудничестве с местным Союзом дизайнеров или семинары для представителей строительной отрасли, проводимые регулярно в разных городах России и СНГ, в том числе в ведущих проектных институтах (ЛенНИИ-проект и др.).

Во-вторых, это поддержка подготовки инженеров-строителей. Примером данной деятельности является открытая в 2012 г. Учебная лаборатория МГСУ-КНАУФ, на базе которой может проходить одновременное обучение 30 человек и которая снабжена не только учебной литературой, но и строительными материалами и действующими образцами строительной техники, а также Информационно-консультационный центр КНАУФ, созданный во Владивостоке на базе Инженерной школы Дальневосточного федерального университета (ДВФУ).

Заслуживающие особого внимания решения были применены в области подготовки техников и квалифицированных рабочих. Здесь сочетаются следующие компоненты:

- подготовка специалистами подразделения «КНАУФ СНГ» ряда пособий, вошедших в федеральный комплект учебников для обучения в учреждениях начального и среднего профессионального образования Российской Федерации;

- разработка федерального стандарта и включение в перечень специальностей среднего профессионального образования Российской Федерации специальности «мастер сухого строительства»;
- проведение (с 2006 г.) 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», «облицовщик-плиточник», «штукатур», «монтажник»);
- открытие региональных ресурсных центров (объединяющих учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские) на базе ПТУ во всех регионах страны;
- работа собственных учебных центров «КНАУФ СНГ», разбросанных по всей России и в странах СНГ.

Напомним, что речь идет не о благотворительности, а о практиках продвижения товаров Кнауф путем обучения всех типов пользователей. Интересно, что в период кризиса 2008–2009 гг. данный тип расходов был единственным, который не подлежал сокращению. Здесь сказался не расчет, а интуиция и провозглашаемая в корпоративной философии Кнауф «ориентация на будущее».

Общение с рабочими, особенно с молодежью, учащейся по рабочим специальностям, привело в 2009–2011 гг. к серьезным изменениям в брендировании товаров Кнауф. Прежде всего все продукты «КНАУФ» получили дополнительную маркировку «Немецкий стандарт». Кроме того, сменилась упаковка, изменилось название продуктов, начались продажи строительного инструмента и оснастки под маркой Кнауф.

Смена упаковки была направлена в первую очередь на упрощение «распознаваемости» товара. Упаковка всех гипсовых смесей стала белой, а цементных — серой. На каждой пачке появились пиктограммы

с инструкцией работы с материалом, а также таблица с указанием основных товарных категорий и продуктов Кнауф.

Претерпели изменения и названия продуктов. Для многих русскоговорящих потребителей слова «Фугенфюллер» и «Нивелирэстрих» были чем-то вроде скороговорки — они трудно произносились и плохо запоминались. В результате «Фугенфюллер» стал «Фугеном», «Флизенклебер» — «Флиzenом», а «Нивелирэстрих» — «Боденом».

Изменилась и система промоакций — стали проводиться бесплатные обучающие семинары непосредственно в крупных торговых центрах («Леруа Мерлен» и др.), а также осуществляться поддержка пользователей — корпоративный сайт содержится в свободном доступе более 20 детальных комплектов справочных материалов, от «альбомов рабочих чертежей» для отдельных видов работ до «Памятки штукатуру», написанных простым, понятным языком.

Таким образом, маркетинговые практики «КНАУФ СНГ» не только стали способом поддержания и развития продаж и вывода на рынок новых продуктов, но и продемонстрировали важнейшие элементы встраивания корпорации в российский социально-экономический ландшафт, о чем пойдет речь ниже.

Политики в области управления персоналом

Политики и приемы развития систем управления персоналом опираются на общую философию корпорации. В этом отношении крайне показательно сравнить, как данная философия излагается нынешним высшим руководством фирмы (наемными менеджерами) и как то же излагается собственником фирмы Николаусом Кнауфом.

Высшее руководство излагает «философию корпорации Кнауф» подробно и даже несколько высокопарно [Грундке, Биннеманн, 2012]:

- *Честность* — приверженность традиционным ценностям (бережливость, эффективное и бережное использование ресурсов, социальная ответственность, бесконфликтность, финансовая независимость, дисциплина, образцовое поведение).
- *Человечность* — чувство такта и благородство, приверженность семейным ценностям, уважительное поведение, конструктивное отношение к ошибкам и проблемам.
- *Ориентация на будущее* — стратегическое и долгосрочное мышление и поведение; умение приспосабливаться к реальным условиям, способность к изменению, готовность к переменам; предприимчивость и готовность рисковать; постоянное продвижение и поддержка инноваций.
- *Ответственность за результат* — прагматизм и ориентация на успех; первоклассное качество; партнерская ориентированность на клиента; лидерство по затратам (наиболее быстрое и эффективное производство при наименьших затратах).
- *Доверие* — свобода в принятии решений; личная ответственность; санкции за злоупотребление доверием; надежность, терпимость и выполнение обещаний; социальные гарантии и принцип оплаты по количеству и качеству труда.
- *Лояльность* — соблюдение принятых в компании правил; дисциплина и взаимная надежность.
- *Вовлеченность* — великодушие; похвала, признание, критика и порицание; делегирование ответственности; продвижение и развитие сотрудников.
- *Выносливость* — признание и поощрение особых достижений, незаурядное личное участие; выдержка; надежность и способность переносить нагрузки; дисциплина.

Николаус Кнауф излагает принципы корпорации в отношении персонала весьма наглядно и даже приземленно:

Самое главное в достижении успеха — мотивация сотрудников. Прежде всего, они должны получать соответствующие зарплаты, в среднем большие, чем по отрасли. Только такой персонал в состоянии производить качественную продукцию, сознавая, что уровень зарплаток напрямую связан с ростом производства. Во-вторых, общественные помещения на наших предприятиях в России ни в чем не должны уступать подобным помещениям на Западе. Я имею в виду модернизацию столовых и кухонь для персонала, состояние сантехники, оборудование комнат для переодевания и т. д. Необходимо, чтобы качественной была рабочая одежда, безопасной — кожаная обувь. Все это сотруднику заметно, как говорится, вооруженным глазом. Другое важное обстоятельство — то, что воспринимается головой. Это — современное оборудование, компьютерная техника.

Таким образом, каждый наш сотрудник видит и сознает, что, получая прибыль, фирма постоянно заботится и о нем [Пиляцкий, 2013].

В результате реализации вышеописанных принципов система управления персоналом базируется на сочетании ряда приемов.

- Упор на постоянную часть заработной платы¹³, гарантированность вознаграждения¹⁴.
- Сочетание внутреннего набора на открывающиеся вакансии в целом по группе компаний «КНАУФ СНГ»¹⁵ с широкой практикой привлечения выпускников

¹³ По замечанию респондентов, «премию отобрать можно, а зарплату — нет».

¹⁴ Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали зарплату».

¹⁵ Таким образом, карьерный рост достигается либо путем повышения в должности на том же предприятии, либо путем перевода на новые объекты (так, начальник производства переходит на вновь запускаемый завод техническим директором и т. п.).

техникумов и ПТУ, не имеющих опыта работы, что крайне редко встречается на российских предприятиях [Zavyalova, Kosheleva, Ardichvili, 2011; Gurkov, Settles, 2013]¹⁶.

- Система обучения для всех категорий персонала. Быстрому освоению эффективных приемов работы способствует система стажировок¹⁷, а на «зрелых» заводах — развитая система наставничества и созданные собственные учебные центры.
- Развитая социальная инфраструктура (субсидированные столовые, корпоративный транспорт для всех категорий сотрудников, медпункты, сохранение санаториев на приобретенных в 1990-е гг. предприятиях).
- Меры, направленные на профессиональное развитие работника (оплата повышения квалификации или получения второго высшего образования) и повышение социального статуса работника (беспроцентные ссуды предприятия на приобретение жилья).
- Скорейшая ликвидация с помощью автоматизации рабочих мест с тяжелыми условиями труда на приобретенных заводах и элиминирование подобных рабочих мест при проектировании вновь открывающихся заводов.

Последний пункт имеет особое значение. С помощью автоматизации производственных процессов, насыщения работы операторов производственных линий содер-

¹⁶ На ряде вновь запущенных заводов, например на «КНАУФ ГИПС Кунгур», основной костяк персонала — молодежь, пришедшая на завод непосредственно после техникума в 18–19 лет. По словам технического директора «КНАУФ ГИПС Кунгур» К. Шевела, «никто не ожидал, что здесь так легко и быстро люди научатся работать» [FMVideo, 2013].

¹⁷ На стажировках стараются не экономить. Так, на «КНАУФ ГИПС Кунгур» слесари по ремонту спецтехники (погрузчиков, экскаваторов) проходили многомесячную стажировку на заводах — производителях данной техники (в Австрии, где выпускают погрузчики Liebherr, и во Франции, где выпускают экскаваторы Liebherr) [FMVideo, 2013].

жательными моментами (работа со сложным КИПОм, сознательный выбор режимов работы), включения творческих моментов в круг должностных обязанностей рабочих на вспомогательных операциях пытаются создавать социально однородные в целом рабочие коллективы, без разделения на «белую» (менеджеры, ИТР, специалисты, наладчики) и «черную» кость (упаковщики, грузчики, уборщики производственных помещений).

В целом политики и приемы управления персоналом на предприятиях «КНАУФ СНГ» повторяют практики российских процессных производств западных корпораций (см.: [Gurkov, 2014]). Отличие состоит в масштабе задачи — сохранить, при колоссальной общей численности персонала российского подразделения (в 2013 г. в «КНАУФ СНГ» работали более 7000 человек), с трудом достигнутую в начале 2010-х гг. общую атмосферу «расширенной семьи»,

- где руководители воспринимаются как инноваторы с авантюрной жилкой;
- поддерживается индивидуальная и групповая инициатива, постоянная готовность к изменениям и стремление опередить всех остальных;
- фирма стремится открывать новые горизонты и захватывать новые ресурсы;
- при этом существует набор хорошо выстроенных и эффективных процедур, процессов и структур, а взаимные отношения весьма дружелюбны.

Практики и приемы социализации компании

Деятельность подразделения «КНАУФ СНГ» вышла далеко за рамки привычных понятий PR (public relations) и GR (government relations). Речь идет не просто о системах «отношений», а о превращении «КНАУФ СНГ» в неотъемлемый элемент политического, экономического и социального ландшафта России и стран СНГ. Это достигается рядом приемов. Во-первых, фирма стремится иметь широкий круг «стейкхолдеров»:

- Правительство и Президент Российской Федерации — как адресаты рекомендаций в отношении режима поддержки иностранных инвестиций в производство¹⁸;
- Государственная дума — в части улучшения законодательства в области борьбы с контрафактной продукцией;
- Министерство образования и науки — в области согласования стандартов профессионального образования, особенно начального и среднего профессионального образования;
- профессиональные ассоциации (Совет российских строителей, Ассоциация производителей строительных материалов и др.) — для согласования технической и сбытовой политики, решения проблем стандартизации и добровольной сертификации, предотвращения «торговых войн»;
- объединения немецких инвесторов — для согласования позиции и усиления влияния на государственные власти стран СНГ;
- органы МВД России и стран СНГ — для выявления и пресечения фактов производства и реализации поддельной продукции под маркой Knauf;
- местные власти и фирмы-соседи — для реализации кооперационных проектов и разделения издержек на развитие местной инфраструктуры в системах государственно-частного партнерства;
- деловая пресса — для освещения достижений и проектов, имеющих общепромышленное значение, причем предпочтение

отдается наиболее солидным отраслевым изданиям («Строительные материалы», «Горный журнал») и федеральным информационным агентствам;

- профсоюзы — для прогнозирования точек возможной социальной напряженности и предупреждения коллективных действий;
- церковь¹⁹.

Подобная система многоуровневых отношений поддерживается и в странах СНГ. Так, Николаус Кнауф указом президента Украины был награжден 26 августа 2008 г. «за весомый личный вклад в социально-экономическое развитие, укрепление авторитета Украины в мире, благотворительную и общественную деятельность, а также по случаю 17-летия независимости Украины» государственным орденом «За заслуги» III степени. Личные отношения связывают Николауса Кнауфа и с президентом Казахстана. При этом в странах СНГ иногда компания ставит перед государственной властью достаточно жесткие вопросы, настойчиво требуя пересмотра основ экономической политики в части внешнеторгового и валютного регулирования (например, так происходит в Узбекистане). И при этом все происходит в максимально корректной форме, обе стороны «не теряют лицо».

Во-вторых, во всех этих отношениях *фирма сохраняет свою идентичность и поддерживает собственное достоинство* — с одной стороны, «держит удар», с другой стороны, старается не идти на компромиссы ради сиюминутной выгоды. Этому «КНАУФ СНГ» научил опыт 1990-х гг. Так, напряженная история сложилась в 1997–1998 гг. вокруг предприятия в Краснодарском крае, где была предпринята попытка рейдерского захвата. Одному из соавторов данного доклада, как заместителю министра экономики Российской Фе-

¹⁸ Генеральный управляющий «КНАУФ СНГ» д-р Герд Ленга был единственным иностранцем, приглашенным в апреле 2011 г. на совещание к В. В. Путину по вопросам развития строительной отрасли до 2020 г. [Астахова, 2011]. Результатом совещания стало принятие «Стратегии развития промышленности строительных материалов и индустриального домостроения на период до 2020 года» (утверждена приказом Министерства регионального развития Российской Федерации от 30 мая 2011 г. № 262) [Правительство РФ, 2011].

¹⁹ Каждый директор предприятия «КНАУФ СНГ» имеет специальный фонд для поддержки местной церкви. Помощь выделяется на самые значимые части церкви — купола, звонницу, иконостас.

дерации, пришлось участвовать в формировании позиции Правительства Российской Федерации по этому поводу. В конечном счете права Кнауф были восстановлены. Художественное описание данной ситуации можно посмотреть в книге [Свинаренко, 1999].

Еще более «интересная» история случилась в г. Дзержинске Нижегородской области. Там в марте 1999 г. Николаусу и Балдвину Кнауфам на переговорах с руководством Нижегородской области было сделано «заманчивое» предложение — ввиду того что местное отделение Федеральной налоговой службы посчитало 9 млн немецких марок, направленных в 1995–1998 гг. компанией Кнауф на инвестиции в дзержинский завод «Авангард», «как потраченные не по назначению» и предъявило претензии на 52 млн руб. (4 млн немецких марок по курсу того времени), заместитель губернатора предложил передать областной администрации акции предприятия на сумму штрафа [Авдеев, 1999]. К чести российской судебной и административной системы, это «предложение» явилось апогеем длившегося более года конфликта. 29 марта 1999 г. Федеральный арбитражный суд Московского округа, рассмотрев кассационную жалобу УФНСИ по Нижегородской области, принял решение и отклонил доводы налоговой полиции как не соответствующие закону. После этого 19 апреля 1999 г. администрация Нижегородской области и «Авангард-Кнауф» подписали соглашение о социально-экономическом сотрудничестве, а 22 апреля 1999 г. в Москве состоялась презентация Нижегородской области немецким деловым кругам [Белаков, 1999].

Пример деятельности «КНАУФ СНГ» показывает, что крупные подразделения зарубежных корпораций действительно оказывают существенное институциональное воздействие, причем по самым разным направлениям. Особенно важно отметить пример «абстиненции» — зарубежные корпорации по возможности пытаются избегать размещения заводов в регионах и мест-

ностях, в которых «местные власти предлагают дополнительные услуги по решению проблем». Именно таким образом в России постепенно формируются полноценные региональные кластеры концентрации производств зарубежных корпораций (г. Ступино и Нарофоминский район Московской области, г. Калуга и окрестности, г. Новомосковск Тульской области, г. Дзержинск Нижегородской области²⁰ и ряд других).

ОПЫТ РАЗВИТИЯ «КНАУФ СНГ» В СВЕТЕ ТЕОРИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Опыт развития международной компании Кнауф в России и других странах СНГ прекрасно иллюстрирует основные этапы успешного развития производственного подразделения международной корпорации [Forsgren, 2008].

1. Корпорация начинает производство в новой стране (либо путем строительства новых производственных объектов, либо путем использования местных контракторов, либо путем покупки локальных производителей) только в том случае, если уверена в том, что в наличии имеются компетенции, необходимые для контроля и управления вновь создающимися (приобретаемыми) производственными активами.
2. Строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка

²⁰ В настоящее время в г. Дзержинске реализуется крупнейший инвестиционный проект одной из обследованных нами фирм (совместный проект Solvay с «СИБУРОм» стоимостью несколько млрд евро). Стоит напомнить историю, случившуюся с Кнауф в г. Дзержинске, чтобы понять долговременное воздействие Кнауф на местный инвестиционный климат. Аналогичная ситуация сложилась и в г. Новомосковске, где в 2009–2013 гг. было реализовано несколько самых успешных инвестиционных проектов «КНАУФ СНГ», первопроходцем в преобразовании локального инвестиционного климата в 1990-х гг. выступала P&G (см.: [Пеппер, 2013]).

местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны. Это заставляет корпорацию добиваться общественного признания уместности (полезности) своей деятельности.

3. Даже если корпорация начинает производственную деятельность в новой стране с использования локальных брендов (что случается крайне редко), она всегда будет стремиться перенести в данную страну свои собственные бренды, имеющие для местных потребителей прелесть новизны и флер «иностранности». На практике в большинстве случаев происходит обратное — корпорация начинает местное производство с переноса ранее импортировавшихся «глобальных брендов», которые постепенно «локализируются», приспосабливаясь к специфическим запросам, требованиям и вкусам местных потребителей.
4. Далее, по мере развития производственных операций, локальные подразделения корпорации начинают «обрастать» местными связями (поставщиками, субконтракторами, местными университетами, исследовательскими центрами, школами, церквями и т. д.).
5. При благоприятном развитии событий корпорация добивается значительной доли на локальном рынке и стремится увеличить ее всеми допустимыми способами, в том числе путем покупки локальных конкурентов.
6. Обретение корпорацией значительной доли рынка позволяет ей все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране, зачастую диктуя местным (и федеральным) властям удобные для корпорации условия ведения бизнеса.

Однако опыт «КНАУФ СНГ» иллюстрирует и иной аспект развития производств международных корпораций — постепенную смену мотивов инвестиций. В классической теории интернационализации (см.: [Dunning, 1981; 1992]) компании начинают

зарубежное производство под влиянием одного или нескольких мотивов зарубежных инвестиций:

- получение доступа к дополнительным ресурсам (resource-seeking);
- получение доступа к новым рынкам (market-seeking);
- повышение эффективности операций корпораций (возможности запуска новых, более эффективных мощностей в иной стране либо достижение общекорпоративной эффективности путем реализации экономии от масштаба или охвата, efficiency seeking).

Компания Кнауф начала свою производственную деятельность в России и в других странах СНГ под влиянием сочетания двух мотивов — “resource-seeking” и “market-seeking”. Компания стремилась прежде всего перенести в Россию общекорпоративные стандарты эффективности производственных процессов и качества готовой продукции, и эта задача была успешно выполнена. Более того, путем создания специфической системы управления персоналом (уверенность в стабильности рабочего места, постоянное повышение квалификации, поддержка рационализаторского и изобретательского движения, перенос лучших практик между заводами, в том числе путем ротации персонала) на ряде заводов «КНАУФ СНГ» были созданы условия, способствующие превышению общекорпоративных стандартов производительности и качества. Тем самым компания Кнауф постепенно включала в мотивы своей деятельности в России помимо базовых мотивов «расширение сырьевой базы» и «расширение рынка» и мотив «повышение общекорпоративной эффективности» (efficiency seeking). Именно последний мотив играет важнейшую роль в проектах Кнауф в России начиная с 2009 г. (расширение сырьевой базы в Центральной России, увеличение в два раза исходной проектной мощности завода Knauf Insulation в Тюмени, масштабный проект реконструкции Санкт-Петербургского КПК).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт развития группы «КНАУФ СНГ» — это опыт поиска и отбора наиболее эффективных политик и приемов *российской фирмы*, имеющей преференциальный доступ к зарубежным технологиям во всех видах (know-how, know-why, know-whom). Безусловной удачей стало существование материнской компании в такой на первый взгляд архаической юридической форме, как командитное товарищество (товарищество на вере), в котором собственники активно участвуют в стратегическом управлении и отвечают всем своим имуществом по обязанностям фирмы. Это отразилось и в использовании всего арсенала методов, доступных именно *владельцам* крупной немецкой фирмы, по защите новоприобретенного имущества от посягательств российских рейдеров, и в смелости завершать крупные инвестиционные проекты в самых мрачных экономических условиях (резкое падение продаж в разгар экономического кризиса), и в устойчивом стремлении реализовывать самые простые и наглядные формы и методы мотивации персонала. Одновременно наш материал подтверждает утверждение, вынесенное в качестве эпиграфа статьи: в абсолютном большинстве проблемных ситуаций компания Knauф находила не самое простое и даже не обяза-

тельно самое эффективное, но самое мудрое решение проблемы. Одним из примеров подобных решений может являться сохранение на прежних должностях директоров приобретаемых заводов. Иным примером мудрого решения проблемы являются усилия «КНАУФ СНГ» по развитию системы начального и среднего профессионального образования в области строительных специальностей. Мы надеемся, что как основные принципы, так и отдельные приемы развития группы компаний «КНАУФ СНГ» смогут служить образцом для иных российских производственных компаний.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2014 г. Авторы выражают искреннюю признательность д-ру Г. Ленга за предоставленную возможность ознакомиться с опытом группы «КНАУФ СНГ», за его участие в семинаре Е. Г. Ясина в НИУ ВШЭ и за ценные комментарии при подготовке данного материала, Ю. А. Михайлову и А. И. Кирсановой — за содержательные и откровенные интервью, а всем работникам «КНАУФ СНГ» — за их достижения и находки, заслуживающие пристального изучения.

ЛИТЕРАТУРА

- Авдеев С. 1999. Дело братьев Кнауф и их «Авангарда». *Биржа (Нижегородский ТПД)* (10). http://cheatscode.ru/finance/Delo_bratav_knauf_i.html
- Ассовский В. 2011. КНАУФ занялся сельским хозяйством. *Вести КНАУФ* (4): 30.
- Астахова А. 2011. Стандартное строительство по-немецки. *Независимая газета* (21 июня).
- Белаков Н. 1999. Проиграли, и процесс пошел. *Вестник Новгородский* (26 апреля). <http://nnovobzor.ru/article.php?id=7854>
- Грундке М., Биннеманн Э. 2012. Философия группы КНАУФ. *Вести КНАУФ* (1): 4–5.
- Гурков И. Б. 2013. Опыт российских производственных подразделений западных корпораций: условия формирования и поддержания эффективных инновационных рутин. *ЭКО* (6): 112–131.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Моргунев Е. Б., Саидов З. Б. 2013а. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций — факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 1.

- Экономическая наука современной России* (2): 76–87.
- Гурков И. Б., Коссов В. В., Моргунов Е. Б., Саидов З. Б. 2013б. Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций — факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности. Часть 2. *Экономическая наука современной России* (4): 76–93.
- Жегулев И. 2010. Мы очень много требуем от нашей страны: особенности делового климата в российских городах с точки зрения пяти крупных бизнесменов. *Forbes* (6): 74–79. <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/50276-my-ochen-mnogogo-trebuem-ot-nashei-strany>
- Котова Д. 2011. Полезные идеи вознаграждаются. *Вести КНАУФ* (4): 7.
- Краулис Я. 2013. «Группа КНАУФ» в России добилась в 2012 г. двузначных показателей роста продаж. *РИА «Новости»*. *Недвижимость* (27 марта). http://ria-realty.ru/analysis_interview/20130327/400012431.html#ixzz2OiqmNC00
- Лабутин А. 2012. Полная автоматизация. *Вести КНАУФ* (4): 8–9.
- Мальченко М. 2012. Строительство продолжается. *Вести КНАУФ* (4): 12–13.
- Медведовская Ю. 2010. На ПМЭФ можно узнать о развитии экономики «из первых уст» — интервью с Генеральным управляющим группы «Кнауф СНГ» д-ром Гердом Ленга. *РИА «Новости»*. <http://ria.ru/interview/20100618/247714605.html#ixzz Tq DRf5YU>
- Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. 2001. *Стратегический процесс*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- На крупнейшем в Европе гипсовом руднике «КНАУФ ГИПС Новомосковск» запущено уникальное горнодобывающее оборудование. 2009. *Строительные материалы* (8): 71. <http://www.rifsm.ru/ed/files/itm3950.pdf>
- Немецкий «Кнауф» модернизирует свой картонный комбинат в Ленобласти*. 2013. Официальный сайт Администрации Ленинградской области (18 января). <http://lenobl.ru/news17804.html>; <http://lenobl.ru/news17804.html>
- Панибратов А. 2004. Формирование стратегии многонациональных компаний на российском рынке: опыт компании «Победа/Кнауф». *Вестник С.-Петерб. ун-та. Серия Менеджмент* (1): 29–40.
- Пеппер Дж. 2013. *Procter & Gamble: путь к успеху в России*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Пиляцкий Б. 2013. Николаус Кнауф: «Без работы мы не останемся». *Известия* (10 сентября). <http://izvestia.ru/news/556809>
- Покидова О. 2011. Николаус Кнауф награжден медалью МВД России. *Вести КНАУФ* (3): внутренняя сторона обложки.
- Правительство РФ. 2011. *Стратегия развития промышленности строительных материалов и индустриального домостроения на период до 2020 года (утв. приказом Министерства регионального развития РФ от 30 мая 2011 г. № 262)*. <http://www.minregion.ru/upload/documents/2011/06/270611-262-prik.tif>
- Проскурина О. 2012. Нам не нужно нравиться банкирам. *Ведомости* (2 апреля).
- Свинаренко И. 1999. *Путешествие из Москвы в Россию*. М.: Вагриус.
- Степикин С. 2011. Первый юбилей. *Вести КНАУФ* (4): 5.
- FMVideo 2013. *Документальный фильм об истории создания и деятельности предприятия «КНАУФ ГИПС Кунгур» (2002–2012 гг.)*. Студия «FMVideo». <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-film-corplist/624-f130122-knauf>
- de Wit B., Meyer R. 2010. *Strategy Synthesis*. 3rd ed. Cengage Learning: London.
- Dunning J. H. 1981. *International Production and the Multinational Enterprise*. Allen and Unwin: London.
- Dunning J. H. 1992. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley Publishing Company: Wokingham, UK; Reading, MA.
- Forsgren M. 2008. *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature In the Global Economy*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Gurkov I. 2013. Why some Russian industrial companies innovate regularly: Deter-

- minants of firms' decisions to innovate and associated routines. *Journal for East European Management Studies* 18 (1): 66–96.
- Gurkov I. 2014. Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: Challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management. *Post-Communist Economies* 26 (2). Forthcoming.
- 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* 19 (4): 260–290.
- Gurkov I., Settles A. 2013. A dominant archetype of the HRM system in Russian industrial companies in post-recession times. *International Journal of Human Resource Management* 24 (19): 3630–3643.
- Holtbrügge D., Puck J. F. 2009. Stakeholder networks of foreign investors in Russia: An empirical study among German firms. *Journal for East European Management Studies* 14 (4): 369–394.
- Institute of Industrial Engineers. 2013. *Process Industry Definition*. IEE Process Industries Division. <http://www.iienet2.org/Landing.aspx?id=887>
- Panibratov A. 2007. *KNAUF International's Strategy: Does Russia Need German Brick?* Case № 307-375-1. The European Case Clearing House (ECCH): Cranfield.
- Zavyalova E., Kosheleva S., Ardichvili A. 2011. Human resource management and development practices in indigenous Russian companies and foreign MNCs: A comparative analysis. *International Journal of Human Resources Development and Management* 11 (2/3/4): 179–193.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Avdeev S. 1999. Delo brat'ev Knauf i ikh «Avangarda». *Birzha (Nizhegorodskij TPD)* (10). http://cheatscode.ru/finance/Delo_brat'ev_knauf_i.html
- Assovskij V. 2011. KNAUF zanyalsya sel'skim khozyajstvom. *Vesti KNAUF* (4): 30.
- Astakhova A. 2011. Standartnoe stroitel'stvo po-nemetski. *Nezavisimaya gazeta* (21 iyunya).
- Belakov N. 1999. Proigrali, i protsess poshel. *Vestnik Novgorodskij* (26 aprelya). <http://nnovobzor.ru/article.php?id=7854>
- Grundke M., Binnemann E. 2012. Filosofiya gruppy KNAUF. *Vesti KNAUF* (1): 4–5.
- Gurkov I. B. 2013. Opyt rossijskikh proizvodstvennykh podrazdelenij zapadnykh korporatsij: usloviya formirovaniya i podderzhaniya ehffektivnykh innovatsionnykh rutin. *EKO* (6): 112–131.
- Gurkov I. B., Kossov V. V., Morgunov E. B., Saidov Z. B. 2013a. Innovatsionnye praktiki rossijskikh proizvodstvennykh podrazdelenij mezhdunarodnykh korporatsij — factory sozdaniya, otbora i rutinizatsii ehffektivnykh form deyatel'nosti. Chast' 1. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* (2): 76–87.
- Gurkov I. B., Kossov V. V., Morgunov E. B., Saidov Z. B. 2013b. Innovatsionnye praktiki rossijskikh proizvodstvennykh podrazdelenij mezhdunarodnykh korporatsij — factory sozdaniya, otbora i rutinizatsii ehffektivnykh form deyatel'nosti. Chast' 2. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoj Rossii* (4): 76–93.
- Zhegulev I. 2010. My ochen' mnogo trebuem ot nashej strany: osobennosti delovogo klimata v rossijskikh gorodakh s tochki zreniya pyati krupnykh biznesmenov. *Forbes* (6): 74–79. <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/50276-my-ochen-mnogogo-trebuem-ot-nashei-strany>
- Kotova D. 2011. Poleznye idei voznagrashdayutsya. *Vesti KNAUF* (4): 7.
- Kraulis Ya. 2013. «Gruppa KNAUF» v Rossii dobilas' v 2012 g. dvuznachnykh pokazatelej rosta prodazh. *RIA «Novosti»*. *Nedvizhimost'* (27 marta). http://riarealty.ru/analysis_interview/20130327/400012431.html#ixzz2OiqmNC00
- Labutin A. 2012. Polnaya avtomatizatsiya. *Vesti KNAUF* (4): 8–9.

- Mal'chenko M. 2012. Stroitel'stvo prodolzhaetsya. *Vesti KNAUF* (4): 12–13.
- Medvedovskaya Yu. 2010. Na PMEHF možno uznat' o razvitii ehkonomiki «iz pervykh ust» — interv'yu s General'nym upravlyayushhim gruppy «Knauf SNG» d-r Gedom Lenga. *RIA «Novosti»*. <http://ria.ru/interview/20100618/247714605.html#ixzz2TqDRf5YH>
- Mintzberg J., Quinn J.B., Ghoshal S. 2001. *Strategicheskij protsess*. Per. s angl. SPb.: Piter.
- Na krupnejshem v Evrope gipsovom rudnike «KNAUF GIPS Novomoskovsk» zapushheno unikal'noe gornodobyvayushhee oborudovanie. 2009. *Stroitel'nye materialy* (8): 71. <http://www.rifsm.ru/ed/files/itm3950.pdf>
- Nemetskij «Knauf» moderniziruet svoj kartonnyj kombinat v Lenoblasti. 2013. Ofitsial'nyj sajt Administratsii Leningradskoj oblasti (18 yanvarya). <http://lenobl.ru/news17804.html>; <http://lenobl.ru/news17804.html>
- Panibratov A. 2004. Formirovanie strategii mnogonatsional'nykh kompanij na rossijskom rynke: opyt kompanii «Pobeda/Knauf». *Vestnik S.-Peterb. un-ta. Seriya Menedzhment* (1): 29–40.
- Pepper J. 2012. *Russian Tide*. Per. s angl. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta».
- Pilyatskin B. 2013. Nikolaus Knauf: «Bez raboty my ne ostanemsiya». *Izvestiya* (10 sentyabrya). <http://izvestia.ru/news/556809>
- Pokidova O. 2011. Nikolaus Knauf nagrazhden medal'yu MVD Rossii. *Vesti KNAUF* (3): vnutrennyaya storona oblozhki.
- Pravitel'stvo RF. 2011. *Strategiya razvitiya promyshlennosti stroitel'nykh materialov i industrial'nogo domostroeniya na period do 2020 goda (utv. prikazom Ministerstva regional'nogo razvitiya RF ot 30 maya 2011 g. № 262)*. <http://www.minregion.ru/upload/documents/2011/06/270611-262-prik.tif>
- Proskurina O. 2012. Nam ne nuzhno nraivit'sya bankiram. *Vedomosti* (2 aprelya).
- Svinarenko I. 1999. *Puteshestvie iz Moskvyy v Rossiyu*. M.: Vagrius.
- Stepikin S. 2011. Pervyj yubilej. *Vesti KNAUF* (4): 5.
- FMVideo 2013. Dokumental'nyj fil'm ob istorii sozdaniya i deyatelnosti predpriyatiya «KNAUF GIPS Kungur» (2002–2012 gg.). *Studiya “FMVideo”*. <http://fmvideo.tv/index.php/tmfilms/tmfilmcatalog/tm-flm-corplist/624-f130122-knauf>

*Статья поступила в редакцию
17 сентября 2013 г.*