


**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

**РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ**

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
  
Л.М. Симонова  
«25» 06 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**ЛОКАЛИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА КОМПАНИИ  
НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнил работу  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



Ничипорчук  
Александра  
Александровна

Научный руководитель  
доцент кафедры мировой экономики и  
международного бизнеса, кандидат  
социологических наук, доцент



Черкашов  
Евгений  
Михайлович

Рецензент  
заведующий отделением очной формы  
обучения Финансово-экономического  
института ФГАОУ ВО «Тюменский  
государственный университет», кандидат  
экономических наук, доцент



Драгунова  
Лариса  
Васильевна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного  
бизнеса Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК  
протокол от 02.07.18 № 59  
оценка хорошо

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ.....	8
1.1. Стратегии выхода компании на международный рынок .....	8
1.2. Суть гибридной стратегии как стратегии международных компаний.....	14
1.3. Понятие, сущность и стадии локализации .....	16
ГЛАВА 2. ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЛОКАЛИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОМПАНИЯМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.....	32
2.1. Мировой и российский опыт локализации производств .....	32
2.2. Международная стратегия компании General Electric .....	40
2.3. Анализ стратегии выхода компании General Electric на Российский рынок.....	48
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ЛОКАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ GENERAL ELECTRIC В ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ .....	58
3.1. Анализ и оценка эффективности стратегии локализации General Electric в Тюменской области .....	58
3.2. Рекомендации по совершенствованию стратегии локализации General Electric в Тюменской области.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	79

## ВВЕДЕНИЕ

Меры и контрмеры, принятые в связи с украинским кризисом, в целом благоприятно сказались на состоянии российского собственного промышленного производства: многие эксперты отмечают подъем в легкой промышленности, сельскохозяйственном комплексе, развитии технологий.

Кроме технологического развития российских предприятий, определенные сложности, связанные с политической ситуацией, в которых оказалась Россия, позволили дать толчок к развитию внутреннего законодательства, внесению важных, своевременных и где-то даже действующих на опережение поправок в федеральное законодательство и другие нормативные акты, укрепили внутренний товарный рынок, выявили новых возможных внешнеторговых партнеров и новые возможности внутреннего рынка.

Правительство Российской Федерации обсуждает возможность модернизации отечественной экономики, направленной на ее развитие и повышение конкурентоспособности, проводя политику импортозамещения через локализацию производства, под которой понимается размещение на территории РФ производства продукции первоначально иностранного происхождения. На настоящий момент самая высокая доля импорта приходится на станко- и машиностроение, а также на текстильную промышленность. К 2020 году импортозависимость должна быть сокращена с 88 % до 40 %, в том числе и через локализацию.

Западные санкции дали толчок расширению программы по импортозамещению и увеличению перечня задействованных в программе отраслей. Это вылилось в принятие новой редакции государственной программы № 320 «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности». Для иностранных же компаний и производителей курс на импортозамещение преподносят как локализацию. И государственный аппарат проводит активную работу для создания благоприятных условий

иностранным компаниям (снижение налоговых ставок, таможенных пошлин, прессинга надзорных органов и т. п.) и беспрепятственной локализации новых высокотехнологичных компаний. По сути, в некоторых отраслях локализация стала единственным способом сохранения российского рынка.

Данному курсу соответствует и политика Правительства Тюменской области. Все существующие финансовые инструменты господдержки, созданная инфраструктура для запуска новых производств и административное сопровождение инвестиционных проектов равнозначно применимы как к российским, так и иностранным инициаторам. Более того Тюменская область максимально содействует новым компаниям и, в первую очередь, иностранным, на региональном и федеральном уровнях по вопросам локализации производства. В Тюменской области уже есть множество примеров успешной локализации производства иностранных компаний.

С 2014 года немецкий производитель перфорационных систем DinaEnergetics GmbH реализует в Тюменской области проект по строительству своего завода. В 2017 году интерес к локализации своего производства в регионе проявила японская Mitsui & Co., Ltd. (Mitsui).

Американская нефтесервисная компания «Baker Hughes» в 2014 году открыла завод по производству нефтепогружного кабеля стоимостью в 2 млрд руб., а летом 2017-го — завод по производству оборудования для закачивания и ремонта скважин.

Так, в 2017 году компания General Electric подписала соглашение с российской компанией ООО «ЭнергоТехСервис» и правительством Тюменской области о строительстве технического центра на площадке одного из промышленных парков. Предприятие будет выпускать модульное энергетическое оборудование с использованием комплектующих General Electric. «ЭнергоТехСервис» стал официальным дистрибьютором и сервис-партнером General Electric в Тюменской области.

Целью данной работы является выявление места и роли локализации производств в современных стратегиях выхода зарубежных компаний на международные рынки, а также разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии локализации General Electric в Тюменской области.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить виды стратегий международных компаний и подходы при их разработке;
- рассмотреть понятия и формы локализации предприятий и производств;
- изучить мировой и российский опыт локализации производств;
- осуществить анализ деятельности компании General Electric на мировом и российском рынке;
- провести анализ эффективности стратегии локализации General Electric в Тюменской области
- сформулировать рекомендации по совершенствованию стратегии локализации General Electric в Тюменской области.

Таким образом, объектом исследования является компания General Electric, предмет – стратегия локализации General Electric в Тюменской области.

Научная новизна исследования заключается в том, что была оценена эффективность стратегии локализации General Electric в Тюменской области на базе компании ООО «Энерготехсервис». Данный проект еще находится на начальной стадии реализации, соответственно не описывался ранее. Также были обобщены принципы работы GE на российском рынке.

Практическая применимость работы обусловлена разработанными рекомендациями по совершенствованию стратегии локализации General Electric

в Тюменской области, которые также могут быть применимы для других предприятий.

Теоретической основой ВКР послужили работы таких ученых, как А. Вазьянский, А. Обыденнова, С. Котлярова, Л. Аверина, В. Акинфиев.

Кроме того, аспекты локализации производства на территории региона как тенденция импортозамещения были рассмотрены А. Макаровым, и Д. Шуваловой.

Также вторыми важнейших для изучения данного вопроса работ являются А. Муханов, А. Зайцев, А. Воробьев.

По своей структуре выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, включающих 8 параграфов, заключение, список используемых источников и приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ

### 1.1. Стратегии выхода компании на международный рынок

Выбор стратегий ведения бизнеса международных компаний в принимаемой стране крайне важен, при вступлении в конкурентную борьбу с национальными производителями на внутреннем рынке и другими международными компаниями на мировом рынке. В этом случае основной методологический подход к выбору стратегии операционной деятельности компании основывается на конкурентном подходе, призванном обеспечить низкие затраты операционной деятельности, выход на национальные рынки принимаемой страны с учетом их национального разнообразия. Учет многонациональной конкуренции, существующих различий в экономике, политике и культурных условиях страны, необходимости дифференциации производства в связи с приспособлением продукции к местному спросу, нацеленность на образование дочерних компаний для операционной деятельности в каждой конкретной стране, определение уровня автономии дочерних компаний в соответствии со сложившейся ситуацией на конкретном рынке.

Конкурентный подход при разработке стратегий международных компаний основывается на выявлении отличительных социально – экономических особенностей принимаемой страны и базируется на принципах рациональности и эффективности и индивидуализации производственно-хозяйственной деятельности международных компаний и их структурных подразделений, локализованных на территории других государств [50].

Глобальный подход используется наряду с конкурентным подходом при разработке стратегий международных компаний. В отличие от предыдущего, глобальный подход ориентирует международные компании на согласование разработанных компанией стратегий на рынках различных стран, а также на обеспечение низко затратного рентабельного производства во всех странах, где



локализованы дочерние компании или иные структурные подразделения международных компаний. Добиваясь низкого уровня издержек производимой продукции, международные компании имеют все шансы победить в конкурентной борьбе национальные компании как на внутреннем, так и на мировом рынке. Глобальный подход позволяет международным компаниям осуществлять однотипную дифференциацию производства товаров во всех странах, что способствует завоеванию и упрочению их конкурентных преимуществ в мировом масштабе и координации действий в операционной деятельности международных компаний на рынках зарубежных стран [50].

Глобальный подход, как правило, находит эффективное применение глобальных стратегий фокусирования, цель которых обоснована необходимостью занятия идентичных ниш на стратегически важных рынках в странах, принимаемых международными компаниями.

Исходя из вышесказанного, следует сделать вывод о том, что если глобальный подход направлен на разработку стратегий фокусирования международных компаний, то предыдущий, конкурентный подход следует рассматривать как методологический подход к разработке стратегий функционирования международных компаний.

Проблема зависимости и независимости международных компаний в период их взаимодействия и сотрудничества имеет важное значение, о чем отмечалось в работах К. Барлетт и С. Гошал. Эффективное сотрудничество компаний невозможно достичь, используя только административный механизм управления сотрудничеством. Поскольку независимые компании стремятся всячески защитить свою независимость, уходя от административных воздействий. Компании, имеющие высокую степень зависимости полагают, что дух кооперативного сотрудничества импонирует им более, чем сотрудничество, основанное на том, что компании должны соглашаться в полной мере с доводами тех, от кого зависят.

Взаимозависимость компаний в процессе их сотрудничества и взаимодействия означает изменение содержания и форм отношений между

ними, обеспечивающие самодостаточность каждого партнера для достижения своих собственных интересов. Это, в свою очередь, означает переход от контроля как функции управления сотрудничеством к координации и кооперации. При разработке гибридных стратегий следует брать во внимание не только степень взаимозависимости международных компаний. В процессе сотрудничества, механизм управления сотрудничеством должен быть основан на координации и кооперации, что значительно повышает управленческие издержки, но обеспечивает эффективность достижения конечных результатов.

В международной практике известны следующие виды стратегий международных компаний: многострановая, международная, глобальная и транснациональная.

1. Многострановая стратегия ориентирована на соответствие правовым и рыночным условиям страны, где базируется и функционирует международная компания. Многострановая стратегия разрабатывается на основе конкурентного подхода и ориентирована на победу в конкурентной борьбе с национальными компаниями. Она использует, как правило, ресурсы стран ее базирования.

2. Глобальная стратегия разрабатывается на основе глобального подхода, предметом анализа которого выступает международная глобальная среда и общенациональные, всемирные потребительские ценности. Глобальные стратегии стремятся к глобальной эффективности и внутренней интегрированности.

Структура – централизованная: большинство стратегических решений и ответственность централизованы, так же как и имущество и денежные средства.

Операционный контроль: штаб-квартира жестко контролирует денежные средства, информацию, решения.

Менталитет – глобальный: зарубежные филиалы рассматриваются как каналы распределения в рамках единого глобального рынка.

В отличие от двух предыдущих компаний, целевая стратегия нацелена на снижение издержек. Производство, маркетинг, R&D сосредоточены, в

основном, в некоторых филиалах с наиболее благоприятными условиями. Нет нацеленности на адаптацию товаров и услуг к условиям местных рынков, так как это связано с ростом издержек. Вместо этого глобальные фирмы предпочитают стандартизацию, адаптацию к мировым рынкам и стандартам, что позволяет получать максимальные выгоды от экономии на масштабах производства. Также используются преимущества экономии на издержках для проведения агрессивной ценовой политики на мировых рынках.

Данная стратегия оптимальна в случае необходимости снижения издержек при отсутствии потребности в адаптации товаров и услуг к местным рынкам. Характерна для отраслей промышленного производства: например, огромный спрос на полупроводники позволил в значительной мере стандартизировать их производство в мировом масштабе.

Однако подобная стратегия не подходит для производства потребительских товаров, которые должны быть в значительной мере адаптированы к потребностям местных рынков. Например: аудиоплееры, автомобили, пищевые продукты.

Глобальная стратегия не подходит, когда спрос на товары зависит от особенностей потребительских предпочтений. Примером может являться «Intel», «Motorola», «Texas Instruments».

Международные стратегии, как правило, предполагают передачу опыта и знаний, накопленных международной компанией в зарубежных странах и их адаптацию к местным условиям.

Структура: большинство активов, ответственность и решения принимаются на местах, но в целом это более скоординированное объединение, чем в предыдущем случае.

Контроль: административный, централизованный, осуществляемый штаб-квартирой, формальное (номинальное) планирование, тесные взаимосвязи между штаб-квартирой и филиалами.

Менталитет – международный: зарубежные филиалы рассматриваются как дополнение к отечественным операциям.

Стратегия: в отличие от предыдущего типа, компании стараются перераспределять недостающие навыки и виды деятельности между филиалами, осуществляют трансферт технологий, централизуют НИОКР, а само производство и маркетинг адаптируют к зарубежным рынкам, хотя в ограниченных масштабах, при жестком контроле руководства.

Таким образом, международная стратегия применяется в том случае, если нет необходимости конкурировать путем снижения издержек и присутствует потребность в адаптации товаров и услуг к местным рынкам.

Пример: «McDonald's», «IBM», «P@G», «WalMart», «Microsoft».

3. Транснациональные стратегии являются объектом разработки транснациональных компаний.

Структура – сетевая организация, основанная на специализации и перераспределении ресурсов и возможностей.

Контроль – взаимозависимость подразделений: большие потоки денежных средств, товаров, компонентов, работников, информации перемещаются между филиалами и родительской компанией.

Менталитет – транснациональный: процесс принятия решений базируется на сложной системе взаимосвязи и взаимодействия между структурными подразделениями. Трансферт навыков, знаний, технологий, товаров осуществляется не только в одностороннем порядке, как в международной компании (от штаб-квартиры к филиалам), но и между самими филиалами, а также, что особенно важно, от филиалов к родительской компании. Имеет место так называемое глобальное обучение (Global).

Транснациональная стратегия имеет место в том случае, когда перед фирмой стоят одновременно две задачи: необходимость снижения издержек и потребность в адаптации товаров и услуг к зарубежным рынкам, то есть имеет место одновременно две целевые стратегии. Это сложнореализуемая стратегия, так как она нацелена на достижение зачастую противоположных целей. Попытка достигнуть противоположных целей оказывает противоречивое воздействие на деятельность самой фирмы. Желание достичь разных целевых

установок ведет к организационным проблемам, что в конечном итоге может повлиять на уменьшение эффективности функционирования корпорации.

Сравнительная характеристика стратегических альтернатив представлена в таблице 1.1 в виде известной матрицы К. Бартлетта – С. Гошала.

Таблица 1.1

## Оценка стратегических альтернатив международной компании.

Эффективность	Необходимость повышения эффективности за счет глобализации операций	Высокий уровень	Глобальная стратегия Мир – единый рынок. Основная цель компании – создания стандартизированных товаров, отвечающих требованиям потребителей во всем мире	Транснациональная стратегия. Обеспечение оптимального сочетания преимуществ повышения эффективности за счет глобализации операций и преимуществ адаптации к местным условиям
		Низкий уровень	Стратегия дублирования модели ведения бизнеса (интернациональная) Использование ключевой компетенции или специфических преимуществ, достигнутых на внутреннем рынке, в качестве средства конкурентной борьбы на зарубежных рынках	Мультикультурная (многонациональная) стратегия. Совокупность относительно независимых дочерних компаний, каждая из которых обслуживает конкретный внутренний рынок
			Низкий уровень	Высокий уровень
			Необходимость обеспечения гибкости адаптации к местным условиям	
Гибкость				

Источник: [10, с. 81]

Таким образом, можно сделать вывод о том, что Маркетинговые стратегии позволяют достигать краткосрочные и долгосрочные цели международной компании по расширению товарного ассортимента, увеличению прибыли и объема продаж по определенным товарным группам и отдельным товарам на целевых рынках, по продвижению товаров и услуг на международных рынках. Маркетинговые стратегии должны быть согласованы с общей стратегией развития международной компании, ее коммерческой и технологической политикой. В этом случае у компании появляются

дополнительные возможности для достижения коммерческого успеха и упрочнения своих позиций на международных рынках.

## 1.2. Суть гибридной стратегии как стратегии международных компаний

В современных условиях все большее внимание при разработке стратегий международных компаний уделяется разработке гибридных стратегий, направленных на изучение взаимодействия международных компаний, функционирующих на национальных рынках стран локализации международных компаний.

Основной методологический принцип при разработке гибридной стратегии международной компании является выбор партнеров и определение степени конкуренции между ними. Выходя на мировой рынок или на рынки зарубежных стран, международные компании должны следовать правилу, которое гласит о том, что конкуренция возможна с национальными производителями стран локализации международных компаний. Что касается взаимодействия самих международных компаний на зарубежных рынках, они должны выступать в качестве партнеров. Исходя из этого, международные компании, функционирующие на рынках зарубежных стран, должны разрабатывать гибридную или партнерскую стратегию для закрепления своих стратегических позиций на международном рынке и на национальных рынках стран локализации [50].

Важным методологическим принципом при разработке гибридных стратегий, является принцип баланса между сотрудничеством и конкуренцией, исключающей возможность конфликта между партнерами.

Гибридные стратегии основаны на комбинировании стратегий сотрудничества и конкуренции. На наш взгляд, методологический подход при разработке стратегий международных компаний можно условно обозначить как гибридный подход.

Гибридные стратегии привлекают все большее внимание в связи с необходимостью развития различных форм сотрудничества между международными компаниями, выходящими на рынки зарубежных государств [30]. Особую значимость гибридные стратегии приобретают в условиях преодоления глобальных кризисов. Когда необходимо объединение усилий как мощных, обладающих запасом прочности и конкурентных преимуществ компаний. Так и компаний, хорошо освоивших зарубежные рынки, ориентированных во внешней среде и макроэкономической ситуации в странах, принимаемых международные компании. Гибридные стратегии международных компаний включают конкурентные стратегии и стратегии сотрудничества. При этом следует отметить, что при разработке стратегии сотрудничества международных компаний как составляющей гибридной стратегии, в большей мере заинтересованы международные компании, которые опираются на собственные силы. Эти компании занимают ведущие позиции в соответствующих отраслях с учетом конкурентных преимуществ международных компаний среди партнеров. Гибридные стратегии призваны укреплять конкурентные преимущества компании. Способствовать развитию наиболее востребованных и ценных технологий, подтверждающих конкурентные преимущества компании, а разработку второстепенных по значимости технологий следует предоставлять партнерам.

Разработка гибридных технологий осуществляется крупными международными компаниями. Которые осуществляют производство наукоемкой продукции и высоких технологий. Конкурентная стратегия в составе гибридной стратегии направлена на реализацию вспомогательных, второстепенных функций международных компаний [30].

Таким образом, в основе методологического подхода по разработке гибридной стратегии международных компаний, заложены методологические постулаты, обеспечивающие координацию действий. Комбинирование, соучастие, разработку стратегических альтернатив с учетом анализа внешней среды и конкурентного состояния компании. Методологические постулаты

рыночных подходов занимают второстепенные позиции при разработке гибридных стратегий. Главным преимуществом гибридных стратегий является сохранение международными компаниями ведущих позиций международных альянсов. Участие в крупных проектах на основе партнерского взаимодействия.

Как свидетельствует практика, разработка гибридных стратегий осуществляется в настоящее время крупными международными компаниями, занятыми в производстве компьютеров, микропроцессоров, производстве наукоемкой продукции. На российском рынке международные компании, реализующие гибридные стратегии, представлены компаниями Fujitsu, Toshiba, IBM, Apple, HP. Компания занимается НИОКР в области компьютерных технологий, разработке микропроцессоров.

### 1.3. Понятие, сущность и стадии локализации

Локализация в целом – это адаптация. Локализация производства – это адаптация заранее известного продукта или бизнес-решения к законодательству страны присутствия, с одной стороны, а с другой – адаптация самого законодательства. Возникает необходимость гибкой политики в области инвестирования, создания и законодательного закрепления новых востребованных форм правового взаимодействия. Вместе с новым производством приходит новая корпоративная культура, стандарты качества, ассортимент продукта, что в свою очередь развивает и стимулирует российских производителей повышать собственную конкурентоспособность.

В России понятие «локализация» начало широко применяться в начале 2000-х годов, одновременно с ростом интереса со стороны иностранных инвесторов к нашему рынку. Отсутствие серьезной конкуренции со стороны отечественных производителей наряду со стремительным ростом экономики и потенциально емким рынком сбыта сделало Россию привлекательной для международных корпораций, следствием чего стало открытие транснациональных производств [27, с. 590].



Существуют различные трактовки термина «локализация», содержащиеся в научных публикациях последних лет. А.М. Вазьянский и С.Ю. Обыденнова под локализацией производства понимают процесс изготовления на территории другой страны продукции первоначального иностранного происхождения [13, с. 20].

С точки зрения А.Н. Макарова локализация предполагает поставку местными производителями для иностранных компаний комплектующих, изготовленных на национальной территории на базе существовавших ранее производств [13, с. 31].

Ряд авторов развивают данный подход, делая акцент на возможности снижения себестоимости за счет экономии на транзакционных и транспортных издержках, налогах и на затратах по разработке технологических решений.

И.Д. Котляров считает локализацию сложным феноменом, представляющим формирование иностранными компаниями собственных производственных мощностей на территории данной страны. При этом отечественные производители осваивают определенное количество стадий выпуска конечного продукта (от одного до цикла) полного [42, с. 64].

Исходя из данной трактовки термина «локализация», Д. Котляров выделяет ее следующие формы:

- А) первичная;
- Б) вторичная;
- В) третичная локализация.

Данные стадии локализации определяются в зависимости от количества стадий производства конечной продукции, их технологической сложности, маркетинговых особенностей и т. д.

По мнению В.К. Акинфиева, термин «локализация производства» означает процесс переноса на территорию России технологий, их адаптацию и организацию сборочного производства образцов зарубежной техники с частичным изготовлением некоторых комплектующих узлов и деталей на российских предприятиях [1, с. 163]. Степень локализации производства

характеризует долю затрат российских предприятий в общей себестоимости производства образца техники.

Понятие «локализация» неразрывно связано с понятием «размещение производства», используемым в экономической географии. Можно говорить о том, что локализация является частным случаем размещения, обладая при этом рядом особенностей.

С нашей точки зрения суть локализации производств заключается в поставке местными производителями комплектующих, изготовленных внутри страны на базе существовавших ранее или вновь организованных производств для иностранных предприятий. Базовыми условиями для локализации выступают: доступность капитала, наличие технологии и производственных мощностей и наличие рынка сбыта.

Основная роль локализации в импортозамещении на территории региона заключается в модернизации и создании новых производств на территории страны, увеличении производства импортных аналогов продукции на более технологичном уровне с использованием зарубежных технологий, росте экспортного потенциала такой продукции, сохранении и создании новых рабочих мест.

Для понимания задач локализации производства (ЛП) следует отличать цели, которые преследует компания-партнер, размещающая производство (экстенсивер), от целей принимающей стороны – реципиента (как правило, официальных властей).

Экстенсивер стремится к расширению рыночных позиций за счет гарантированного сбыта продукции, где не последнюю роль играет географическая приближенность к потребителю и источникам сырья, что снижает транспортные расходы до 25% себестоимости некоторых видов продукции. Реципиент рассчитывает на рост инвестиций и трудовой занятости, дополнительные налоговые поступления, прямой доступ к передовым технологиям, знаниям, опыту корпоративного управления и становления гудвила.

Локализуют производство чаще компании, стремящиеся расширить рынок для своей продукции с оценкой перспектив его развития. Они, как правило, учитывают принципы промышленной политики страны локализации, которые позволяют рассчитывать на меры государственной поддержки национальной экономики или вводить ограничения и даже запреты на импорт тех или иных товаров. Ярким примером такого подхода может служить автопром России, на протяжении длительного времени получающий значительную поддержку государства [1, с. 164].

Локализация отличается от экспансии. Расширение экономической деятельности за пределы собственной территории – едва ли не самый распространенный метод обеспечения национальной конкурентоспособности. Локализация производства способствует сохранению экономического суверенитета страны, поскольку развивает собственные производительные силы: технологическую практику, кадровый потенциал, ресурсно-энергетический и экологический факторы [1, с. 168].

Иногда считается, что ЛП необходима лишь для преодоления экспортно-импортных ограничений. Это не совсем верно, хоть и возможно: например, благодаря введению Россией продуктовых контрсанкций в Москве открылся торговый центр одного из известных продовольственных брендов, в котором совмещается собственное производство и продажа гастрономических продуктов.

Кроме того, многочисленные межправительственные комиссии формулируют предложения и проекты по развитию экономического сотрудничества, в том числе локализации производства. Особый интерес представляют европейские страны, участвующие в инициативе «Партнерство для модернизации». К примеру, Российско-Французский совет по экономическим, финансовым, промышленным и торговым вопросам (СЭФИК) разработал программу, которая включает 14 проектов в пяти отраслях. Примечательно, что, пожалуй, впервые в документе такого типа предусмотрено прямое использование механизма ЛП, известные российские

и французские компании могут расширить номенклатуру уже производимых в России автокомпонентов.

Для поиска направлений сотрудничества в ЛП можно сравнить структуру импорта России, к примеру, из ЕС, с Приоритетными направлениями развития РФ до 2030 года. Предпочтение отдается компаниям, которые планируют разместить производство продукции, не выпускаемой отечественными производителями, и тем, кто намерен привлечь российские компании.

Размещение производства на новой зарубежной площадке – это не воспроизведение всех его составляющих, а тщательная адаптация этой системы к региональным особенностям: рыночному спросу, уровню конкуренции, кооперационной корреляции, готовности всей территориальной среды к инновационным переменам.

Соглашение ВТО о госзакупках, к которому Минэкономразвития РФ призывает присоединиться, предусматривает, что госструктуры не смогут включать в требования к товарам указание страны происхождения. Это открывает иностранным поставщикам беспрепятственный доступ к участию в тендерах.

Импортозамещение как реакция на санкционную политику также ведет к использованию механизма ЛП, где роль экстенсиверов берут на себя российские компании. Например, «Технониколь» размещает свое производство в европейских странах, приобретая местные компании. То есть замещает импорт экспортом, и ввоз продукции локализованного производства не подпадает под санкции.

Таким образом, искусственные искажения рынка исправляются экономическими, а не политическими мерами, пресекая доктринально-идеологическое вмешательство в бизнес.

Несмотря на то, что в России сложился колоссальный неудовлетворенный спрос на технологии, миссия ЛП – не только производить современную продукцию, но и экспортировать ее на локально объединенных рынках (таких как ЕАЭС, ЕС, БРИКС, ШОС) с расчетом на глобальную экспансию. С учетом

того, что в России на повестке дня стоит введение налогового маневра, стимулирующего экспорт, такая экспансия принесет ощутимый экономический эффект.

Именно благодаря такому взгляду можно оправдать продвижение национальных производителей на зарубежные площадки с определенными потерями рабочих мест, налоговых поступлений, человеческого капитала. В подтверждение можно добавить, что локализация относится не только к производственной деятельности, но и распространяется на НИОКР [1, с. 168].

Тем не менее условия, которые были созданы в России для ЛП иностранных компаний, нельзя считать достаточно благоприятствующими широкому использованию этой формы инвестиционной стратегии. Кризисные факторы могли бы сыграть стимулирующую роль для активизации ЛП в программах стейкхолдеров и территориальных систем. К сожалению, пока это не наблюдается по причине политического вмешательства в функционирование рынков, в частности, из-за санкционной политики стран, занимающих ведущее положение в мировой экономике.

Выделяют следующие стадии локализации.

а) Первичная локализация.

Завершающий этап производства готового продукта переносится на территорию страны.

Результатом локализации является: создание новых рабочих мест, рост налоговых поступлений, упрощение доступа потребителей к конечному продукту. Локализуется лишь стадия сборки конечного продукта, реального импортозамещения нет.

б) Вторичная локализация.

Из отечественных производителей формируется локальная цепочка поставок, замещающих определенные звенья в общей цепочке.

Результатом данной стадии локализации является реализация мер прямого и косвенного стимулирования иностранных производителей и

потенциальных отечественных поставщиков отдельных компонентов для конечного продукта.

в) Третичная локализация.

Формируются национальные цепочки создания стоимости, направленные на выпуск в стране конечного экспортно-ориентированного продукта, из созданных в стране субподрядчиков, обслуживающих потребности локализованных иностранных производителей.

Результатом локализации на данной стадии является формирование собственной цепочки создания стоимости, ведущей к производству конечного продукта.

Рассмотрим основные формы организации локализованного производства, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Основные формы организации локализованного производства

Форма локализации	Инвестиции	Технологии
Иностранное предприятие на локальном рынке	Зарубежные	Зарубежные
Совместное предприятие	Зарубежные/отечественные	Зарубежные/отечественные
Покупка лицензии отечественным предприятием	Отечественные	Зарубежные
Размещение иностранной компанией заказа на отечественном предприятии	Отечественные	Отечественные

Источник: [25]

Выделяют четыре возможные формы организации локализованного производства, отличающиеся источниками инвестиций и технологий [25]. Инвестором при реализации проекта выбирается поставщик отечественного

оборудования, импортируемого аналога или же покупка локализованного продукта на территории страны.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что локализация производства становится сложным этапом развития бизнеса, так как затрагивает все аспекты деятельности компании. Опыт показал, что локализация оказалась взаимовыгодной как для зарубежной компании, так и для отечественного рынка, так как появились возможности увеличения рабочих мест, использования положительного зарубежного опыта организации производства, современных технологий и усиления взаимовыгодных кооперационных связей отечественных производителей и иностранных компаний.

Именно локализация производства оборудования может решить проблему импортозамещения и притока инвестиций в Россию на фоне кризисных явлений. Чтобы контролировать процесс осуществления локализации, необходим показатель, наблюдая за которым, можно судить об успешности этапов локализации. В мировой практике применяется показатель «уровень локализации». Уровень локализации – доля добавленной стоимости, созданная, на национальной территории, в себестоимости изделия или же в выручке, полученной от его продажи [Разработка методики оценки уровня локализации Ю.Маркова, Д. Шувалова с.73-79].

Можно отметить, что методики отличаются степенью сложности производимых расчётов, количеством источников информации и их доступностью.

Чтобы рассчитать уровень локализации производств энергомашиностроения, необходимо учитывать либо единообразие оценки, которое дает возможность сравнимости и реализации единой политики, либо специфику энергетического машиностроения.

Эксперты уверены, что поддержка и стимулирование локализации производства может быть достигнуто только при условии наличия методики

оценки уровня локализации, которая, в свою очередь, должна учитывать особенности конкретной отрасли.

Сейчас существует несколько методик оценки уровня локализации, но ни одна не учитывает особенности энергетического машиностроения. Преимущества и недостатки существующих методик оценки локализации рассмотрены на рисунке 1.3.

Методика	Преимущества	Недостатки
I[2]	Простота расчета. Возможность осуществления расчетов с использованием данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии. Учет входной локализации у поставщиков	Сложность проверки уровня входной локализации у поставщиков. Отсутствие учета интеллектуальной составляющей производственного процесса
II[10]	Простота расчета. Возможность осуществления расчетов с использованием данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии	Отсутствие учета локализации по персоналу. Отсутствие учета интеллектуальной составляющей производственного процесса
III[3]	Простота расчета. Возможность осуществления расчетов с использованием данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии	Отсутствие учета локализации по персоналу. Отсутствие учета интеллектуальной составляющей производственного процесса
IV[6]	Возможность осуществления расчетов с использованием данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии. Учет доли стоимости импортного сырья, имеющего аналоги, в суммарной стоимости сырья	Сложность расчета. Отсутствие учета интеллектуальной составляющей производственного процесса. Недостаточность данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии
V[4]	Учет эффективности НИОКР. Учет доли стоимости импортного сырья, имеющего аналоги, в суммарной стоимости сырья	Сложность расчета. Недостаточность данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии
VI[5]	Учет эффективности НИОКР. Учет доли стоимости импортного сырья в суммарной стоимости сырья	Сложность расчета. Недостаточность данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии
VII[9]	Отражение переноса интеллектуальных прав в Россию. Основывается на полном цикле создания стоимости продукта	Сложность расчета. Недостаточность данных действующей системы бухгалтерского учета
VIII[7]	Учет объема выполненных на территории России разработок (НИОКР) и технологических операций. Возможность осуществления расчетов с использованием данных действующей системы бухгалтерского учета на предприятии. Учет входной локализации у поставщиков	Сложность расчета. Сложность проверки уровня входной локализации у поставщиков

Рисунок 1.1 - Преимущества и недостатки методик оценки локализации  
Источник: [49]

Таким образом, авторами работы «Разработка методики оценки уровня локализации» Ю.Марковой, Д. Шуваловой было принято решение о разработке методики для электротехники и энергомашиностроения.



Электротехника и энергомашиностроение материалоемкие производства. По некоторым видам продукции доля затрат на материалы в себестоимости производимого оборудования достигает 60—70 % [49]. Поэтому в методику оценки должен входить коэффициент, учитывающий долю затрат на импортное сырье, материалы и комплектующие в суммарных материальных затратах.

Совершенствование методики расчета может заключаться в изменении одного или несколько компонентов имеющихся методики. При этом усовершенствованная методика должна соответствовать следующим требованиям:

- достоверность;
- универсальность;
- объективность;
- соответствие действующей в России системе учета.

Выбранная для совершенствования методика содержит несколько этапов, в том числе расчет уровня локализации по формуле (1.1):

$$U_{л} = \left(1 - \frac{V}{P}\right) 100 \% \quad (1.1)$$

где  $U_{л}$  — уровень локализации, %;  $V$  — таможенная стоимость компонентов, руб.;  $P$  — цена конечной продукции, руб.

В процессе доработки специалисты ввели поправочный коэффициент  $\alpha$ , который определяется по формуле (1.2):

$$\alpha = \left(1 + \frac{K_{имп}}{K_{\Sigma}}\right) \quad (1.2)$$

где  $K_{имп}$  — стоимость импортного сырья, материалов и комплектующих, используемых в оборудовании и имеющих отечественные аналоги, руб.;  $K_{\Sigma}$  — суммарная стоимость сырья, материалов и комплектующих, используемых в заявленном оборудовании, руб.

Использование данного коэффициента для расчета уровня локализации стимулирует производителей использовать аналоги импортных комплектующих отечественного происхождения. Таким образом, если для всех ввозимых комплектующих существуют отечественные аналоги, а производитель закупает комплектующие за рубежом, уровень локализации будет уменьшен в 2 раза.

На рисунке 1.2 показана зависимость коэффициента ( $K$ ) от доли отечественного сырья, в суммарной стоимости материальных затрат ( $K_d$ ) при условии, что каждая импортная деталь имеет отечественный аналог.

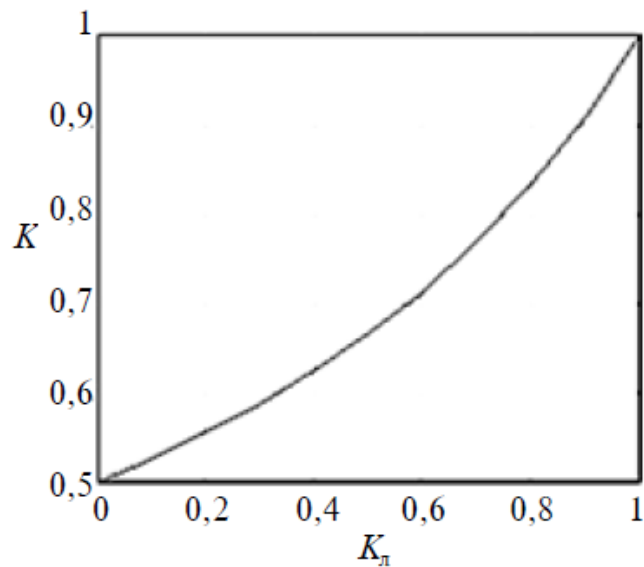


Рисунок 1.2 - Зависимость поправочного коэффициента от доли отечественного сырья, материалов

Источник: [49]

Из графика следует, что поправочный коэффициент может принимать значения от 0,5 до 1. Учет существующих отечественных аналогов предполагает существование критериев сходства, по которым отечественные детали могут считаться аналогами иностранных: это назначение и сходство совокупности существенных признаков: удельного веса полезных веществ в сырье, прочности, производительности и т. д.

Сходство подразумевает наличие диапазона допустимых различий. Кроме того, что необходимо создать критерии подобия, необходимо постоянно

осуществлять мониторинг рынка. Системный подход к процессу обеспечит баланс интересов принимающей и приходящей сторон [49].

Таким образом, несмотря на ряд сложностей при внедрении предлагаемых изменений, за счет системного подхода к оценке уровня локализации станет возможным достичь большего эффекта от реализации стратегии локализации производства.

Таким образом, предлагаемая Ю. Марковой, Д. Шуваловой методика имеет следующий вид и рассчитывается по формуле (1.3):

$$U_{л} = \frac{1 - \frac{V}{P}}{1 + \frac{K_{имп}}{K_{\Sigma}}} 100 \% \quad (1.3)$$

где  $V$  — стоимость импортного сырья, материалов, комплектующих, от нерезидентов и т. д. (вместо использовавшейся таможенной стоимости), руб.;  $P$  — цена конечной продукции, руб.;  $K_{имп}$  — стоимость импортного сырья, материалов и комплектующих, используемых в оборудовании и имеющих отечественные аналоги, руб.;  $K_{\Sigma}$  — суммарная стоимость сырья, материалов и комплектующих, используемых в заявленном оборудовании, руб.

Расчет уровня локализации производства осуществляется рублями по фактическим отпускным ценам (по которым российское юридическое лицо фактически реализовало произведенное им оборудование) без учета НДС.

В соответствии со сложившимся подходом формирования себестоимости можно выделить: локализацию, затрагивавшую в основном одну из статей затрат или комплекс их; фонд заработной платы, материалы, оборудование, интеллектуальный капитал.

Расчет уровня локализации производства осуществляется рублями по фактическим отпускным ценам (по которым российское юридическое лицо фактически реализовало произведенное им оборудование) без учета НДС.

В соответствии со сложившимся подходом формирования себестоимости можно выделить: локализацию, затрагивавшую в основном одну из статей

затрат или комплекс их; фонд заработной платы, материалы, оборудование, интеллектуальный капитал.

В таблице 1.3 показан, как уровень локализации зависит от отраслевой специфики себестоимости и наличия ресурсов.

Таблица 1.3

Уровень локализации и зависимость от отраслевой специфики себестоимости и наличия ресурсов.

Уровень локализации	В чем выражается
Фзп	Использование труда в стране-импортере технологии. Эта часть себестоимости выражается в фонде оплаты труда (происходит замена иностранных сотрудников гражданами РФ).
Сырье	Использование ресурсов страны-импортера технологии. Эта часть себестоимости выражается в замене закупаемых за рубежом для производства сырья и материалов отечественными аналогами.
Оборудование	Использование оборудования страны-импортера технологии. На этом этапе оборудование выражается в статье себестоимости амортизация.
Размер уставного капитала	Использование нематериальных активов или уставного капитала страны-импортера технологии. Эта часть выражается в стоимости интеллектуальной собственности или ее амортизации в себестоимости выпускаемой продукции.

Источник: составлено автором на основе данных [49, с. 25]

Также необходимо обеспечить проведение контроля за выполнением программы по перечисленным направлениям (сырье, оборудование, труд),

равномерность которых, авторы предложили выразить в угле вектора интеграции, который показан на рисунке 1.2.

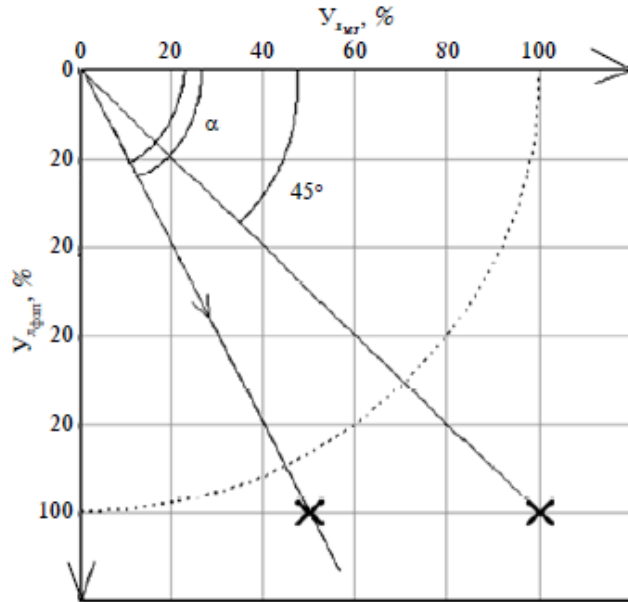


Рисунок 1.2 - Равномерность локализации по материальным затратам и фонду заработной платы.

Источник: [49, с. 40]

Как инструмент контроля предлагается использовать графические и аналитические методы. С учетом полученной информации строится система координат, по осям которой будут отложены уровни локализации по отдельным статьям себестоимости. Равномерность локализации – направление прямой, проходящей через точку начала координат и точку пересечения уровней локализации.

Например, по системе координат на Рисунке 1.2 можно определить равномерность локализации по материальным затратам и фонду заработной платы. Исследовать и анализировать данные можно по любым двум направлениям попарно или по трем из них, построив векторы в пространстве. Локализация считается равномерой в случае, когда  $Y_{л_{мз}} = Y_{л_{фзп}}$ . Отсюда условие равномерности локализации:  $\alpha \rightarrow 45^\circ$  или  $(\alpha - 45^\circ) \rightarrow 0^\circ$ .

Вектор локализации характеризуется длиной и направлением. Длина вектора — это значение уровня локализации, рассчитанное с помощью одной из методик оценки, направление же определяется значением угла альфа.

На рисунке 1.3 представлена система координат для определения равномерности локализации по материальным затратам, фонду заработной платы и амортизации (попарно сравниваются уровни локализации по отдельным статьям себестоимости).

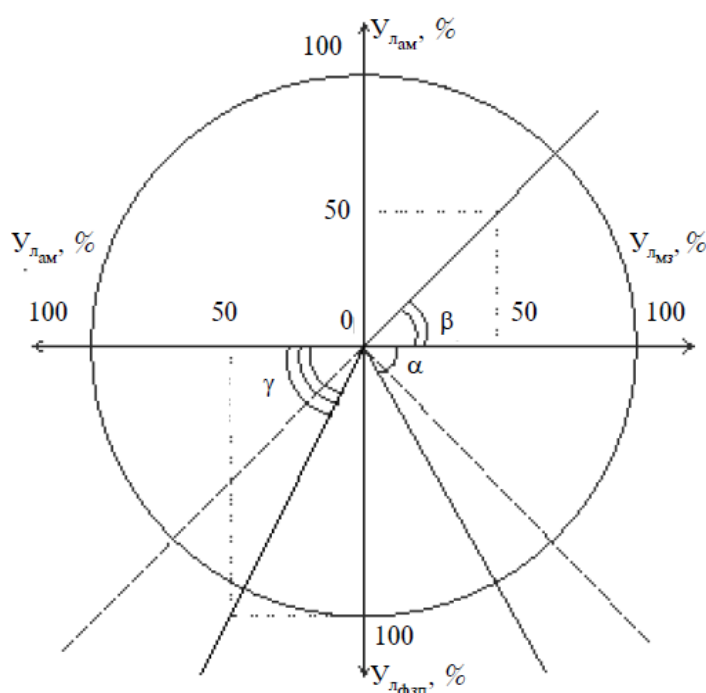


Рисунок 1.3 - Равномерность локализации по материальным затратам, фонду заработной платы и амортизации.

Источник: [49, с. 40]

График учета равномерности уровня локализации, изображенный на рисунке 1.3, отображает только три составляющие, влияющие на уровень локализации производства, но, как отмечалось, необходимо учитывать четыре показателя. Четвертым показателем является интеллектуальная собственность. Для того чтобы сопоставить первых три показателя уровня локализации с интеллектуальной собственностью, надо построить двухмерный вектор по каждому рассматриваемому случаю. Таким образом, разработан инструмент

измерения и контроля процесса локализации производства на любом этапе реализации этой стратегии.

В результате исследования, проведенного авторами работы «Разработка методики оценки уровня локализации для предприятий электротехники и энергомашиностроения» В. Марковой и Д. Шуваловой выявлено, что энергомашиностроение и электротехника находятся в кризисном состоянии и чтобы выйти из него необходимо применить стратегию локализации производства, которая может реализовываться поэтапно [49]. На каждом этапе доля себестоимости, созданной на территории страны, возрастает по одному из направлений (фонд заработной платы, материалы, оборудование, интеллектуальная собственность).

При реализации стратегии локализации должна быть жесткая увязка между используемой методикой оценки уровня локализации и пороговыми значениями, при достижении которых предприятие может рассчитывать на государственную поддержку (льготы, преференции). Кроме того, использование определенной методики оценки предполагает осуществление соответствующих мер государственного регулирования. Разработанная методика оценки уровня локализации производства для предприятий энергомашиностроения учитывает долю затрат на импортное сырье, материалы и комплектующие, что для электротехники и энергомашиностроения является значительной долей в структуре себестоимости [49].

## ГЛАВА 2. ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ЛОКАЛИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОМПАНИЯМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

### 2.1. Мировой и российский опыт локализации производств

#### 1. Интересен опыт финской продовольственной компания Valio.

Финская продовольственная компания Valio – крупнейший производитель молочной продукции в Финляндии и концерн, который состоит из материнской компании Valio Ltd. (по-фински Valio Oyj) и дочерних подразделений, расположенных в США, Китае, Швеции, странах Балтии и России.

Valio Ltd. является частным акционерным обществом, которое принадлежит нескольким фермерским кооперативам – производителям молока. Ассортимент компании насчитывает более 1,5 тыс. наименований, и более 400 наименований экспортируется в 67 стран мира. Отличительной особенностью финской компании является то, что производственные мощности Valio в основном располагаются в Финляндии, где компании принадлежит 15 заводов. Таким образом, около 90% поставляемой Valio в Россию продукции производилось в Финляндии [44]. Следует отметить, что компания Valio выступает монополистом на рынке молочной продукции в Финляндии. По оценкам Банка Финляндии, в 2013 г. объем экспорта пищевой продукции из Финляндии в Россию составлял 283,4 млн. евро, в том числе 242 млн. евро (85,4%) приходилось на компанию Valio. Для Valio российский рынок был одним из главных рынков сбыта.

В 2013 г. концерн направлял около 20% всей производимой продукции в Россию, что составляло около 49% ее экспорта [44].

В России компания располагала одним собственным заводом в Ершово (Московская область) и контрактным производством «Галактика» в Ленинградской области. В 2009 г. по стандартам Valio в качестве поставщиков



молока для производства продукции под брендом Valio были аттестованы только два хозяйства в Ленинградской области, сотрудничество с которыми продолжается и сегодня: ЗАО «Агротехника» (пос. Сельцо Тосненского р-на) и ОАО «ПЗ «Новоладожский»» (дер. Иссад Волховского р-на) [44].

По данным «РБК Daily» в 2013 г., компания Valio помогала группе «Галактика» строить в Гатчине (Ленинградская область) молочный комбинат. За это она получила право на выкуп миноритарной доли предприятия. Однако впоследствии Valio отказалась от этой сделки. Как отмечает компания, причиной этого послужило то, что российское молоко не соответствует европейским стандартам.

По этой же причине Valio отказалась создавать совместное предприятие с российскими компаниями по переработке молока.

В начале августа 2014 г. компания анонсировала, что ограничения (сроком на один год) на импорт пищевых продуктов из ЕС в Россию, вступившие в силу 7 августа того же года, окажут значительные негативные последствия для бизнеса Valio [45].

В октябре 2014 г. в компании произошел ряд изменений: во-первых, сменился генеральный директор Valio – на этот пост была назначена исполнительный вице-президент Анника Хурме, которая пришла на смену Пекке Лааксонену, вышедшему на пенсию во-вторых, Valio расширила контрактное производство в Гатчине, примерно в три раза увеличив объем выпуска. Таким образом, с октября 2014 г. компания начала производить питьевое молоко уже из российского сырья. В это же время компания продолжала проводить сокращение рабочих мест на заводах в Финляндии.

В декабре 2014 г. Valio расширила собственное производство на заводе в Ершово. Компания запустила вторую линию плавленых сыров Viola а также приступила к производству сливочного масла Viola из российского молока. В январе 2015 г. Valio заключила новое контрактное соглашение с Ehrmann и начала производство йогуртов, творога и творожных муссов на заводе Ehrmann в Раменском районе Московской области. Договор заключен сроком

на несколько лет, однако детали контракта компании не разглашают. Как отмечает сама компания Valio, появление нового партнера вызвано невозможностью производства вышеперечисленной продукции на имеющихся у нее мощностях. Основными рынками сбыта компания определила Москву и Санкт-Петербург. Кроме того, было отмечено, что цены на сырое молоко из-за увеличившегося спроса в Московском регионе будут поддерживаться правительством региона через субсидии и компенсации [45].

К марту 2015 г. концерн Valio изменил и маркетинговую политику, обновив сайт компании в России, а также выйдя в социальные сети. Кроме того, в это же время произошла смена генерального директора ООО «Валио» в России. Новым генеральным директором ООО «Валио» стал Рауль Лённстром, который обладает стажем работы в компании Valio более 30 лет.

Для Valio ситуация с санкциями оказалась критической, так как практически вся продукция для России поставлялась посредством экспорта. Лишь незначительная часть выпускалась на территории России из российского сырья. В результате, по имеющимся данным, в 2014 г. чистые продажи Valio в России сократились на 31%, доля чистых продаж компании от зарубежных операций – на 9%, а экспорт в Россию сократился в 2014 г. до 37 % по сравнению с 49% в 2013 г.

Кейс компании Valio может послужить иллюстрацией того, с какими рисками, связанными с неравномерностью процесса глобализации, может столкнуться компания. Таким образом, компании необходимо найти способ быстрой адаптации своей стратегии под изменяющую среду. Как отмечают исследователи, международные компании вынуждены применять изошренную стратегию на рынках стран со слабым институциональным окружением [46].

Наиболее успешный опыт в ЛП накопили автопроизводители. Безусловно, стимулирующую роль сыграла программа господдержки отрасли, включающая льготное автокредитование и программу обновления автопарка. Возможно, не столь масштабно, но положительный опыт ЛП накопили

итальянские производители бытовой электротехники: они создали в Липецке территориальный кластер, который объединил не только итальянских, но и российских производителей. Нидерландский автогигант DAF разместил свое производство в России более пяти лет назад. Китайская корпорация Dalian Machine Tool Group локализует выпуск токарных станков на подмосковном заводе по производству газовых счетчиков «Газдевайс».

Успешным примером политики локализации является продвижение отечественного производства в автомобильной промышленности. С начала 2000-х годов Россия ввела сниженные таможенные пошлины на ввозимую автомобильную продукцию при условии, что импортер переведет часть своего производства в Россию. Также производителям была оказана поддержка за счет подписания инвестиционных контрактов, предусматривающих определенные обязательства (например, обязательство ежегодно увеличивать долю местной добавленной стоимости и производство определенного количества продукции), а Правительство России, в свою очередь, получило нулевую пошлину на импортируемые компоненты, нужные для производства. Такие льготы применяются сегодня практически во всех областях автомобилестроения (автомобили, грузовики, запчасти для автомобилей). Уровень локализации по автомобильным заводам составляет от 30% (Тойота) до 95% (Шевроле-Нива) [7]. Наиболее крупные автомобильные кластеры сформировались в Поволжье, на Северо-Западе и в Центре страны.

Также рассмотрим опыт компании Siemens. Уровень локализации производства скоростных электропоездов «Ласточка» на уральском СП Siemens и Группы Синара превышает 60%. Планируется увеличение до 80%. К проекту подключено около 100 российских поставщиков. Обсуждается создание на базе предприятия кластера железнодорожного машиностроения Свердловской области. Уровень локализации на воронежском заводе «Сименс Трансформаторы» превышает 80%, а на предприятии «Сименс Электропривод» в Санкт-Петербурге – от 40% до 70%. Оба этих предприятия также задействованы в производстве «Ласточки».

О том, что направление продолжит развиваться, говорит ряд перспективных проектов, а также принятых на федеральном и региональном уровнях мер господдержки:

- фонд развития промышленности Ставропольского края объявил о льготном кредитовании под 5% проектов по импортозамещению и локализации производств. Упор будет сделан на создании производства компонентов;

- в автомобильном кластере в Самарской области проработано 30 проектов по локализации производства автозапчастей для АвтоВАЗа;

- в пензенском биомедицинском кластере в 2016 году запланировано создание производства медизделий для рентгеноэндоваскулярной хирургии;

- в 2017 году запланирован запуск завода Great Wall Motors в индустриальном парке «Узловая» Тульской области с локализацией 70%. Идут переговоры с тульскими предприятиями о производстве автокомпонентов для Great Wall.

Но также существуют следующие проблемы:

- из-за неспособности российских поставщиков оперативно наладить выпуск сложных автокомпонентов должного качества, производители автомобилей стали приглашать в Россию своих зарубежных поставщиков. В результате значительная часть компонентов изготавливается зарубежными компаниями, развития отечественных технологий при этом не происходит;

- в условиях кризисного падения спроса на автомобили значительное число проектов по изготовлению запчастей было заморожено, а часть действующих предприятий закрыта – как зарубежных (канадская Magna и американский производитель сидений Johnson Controls в Санкт-Петербурге), так и отечественных;

- в 2018 году прекращается действие соглашения о промышленной сборке, которое устанавливает набор льгот для предприятий в обмен на достижение определенного уровня локализации. При его продлении оно может быть модернизировано. Речь идет о снижении требований по уровню

локализации, если часть конечной продукции идет на экспорт. Это позволит сохранить объем производства при снижении потребительского спроса в РФ.

Обратимся к опыту холдинга GS Group. Директор по развитию производств холдинга GS Group Алексей Мохнаткин рассказал про свой опыт локализации производства. Его компания занимается электроникой. «Государственная политика в этой области никак не сформулирована», – сетует Мохнаткин. По его мнению, общая проблема российского электронного производства – отсутствие целого ряда системных сегментов рынка, в числе которых:

- массовое производство компонентов;
- сервис технического сопровождения и интеграции;
- поиск российских партнёров;
- логистика компонентов.

Вывод на рынок новых продуктов в нашей стране длинный и дорогой, поэтому конкурировать с Китаем крайне сложно, отмечает Мохнаткин. Так, в России ввозные пошлины на готовые изделия и крупные узлы составляют 0% против китайских 30–80%, а кредиты – 50% вместо их 6–9%. В Китае также есть компенсация входного НДС и входных таможенных пошлин, субсидии до 50% от экспортной выручки на стратегические рынки и дотации на модернизацию предприятий до 75% от инвестиций.

Возможно, именно по этой причине за последние 20 лет мировая торговля товарами увеличилась почти вчетверо, а темпы роста в среднем составили 7,6%. «При этом усилия были сосредоточены на либерализации тарифного регулирования. Сейчас страны начали прибегать к нетарифным мерам. Так, субсидии являются более тонким инструментом, чем тарифная политика», – заявил советник Департамента торговых переговоров Минэкономразвития Михаил Глазатов. Он объяснил, что субсидия существует тогда, когда оказывается финансовое содействие правительством или любым публичным органом в пределах территории-члена ВТО, – и таким образом предоставляется преимущество. Субсидия может быть де-юре и де-факто запрещенной.

Юридически субсидия зависит от результатов экспорта. Доказательства фактической увязки субсидии с результатами экспорта в каждом случае определяются по-разному.

Можно признать успешным опыт локализации пищевых производств и торговых сетей, а также банковских систем, которые заняли на рынке России заметное место, разместив производство финансовых услуг практически такого же широкого спектра, что и на мировом рынке. ЛП может найти применение в высокотехнологической медицине и медоборудовании, приборостроении, судостроении, лесопереработке.

В целом, власти намерены улучшить ситуацию: утверждены 12 целевых моделей ведения бизнеса, разработанные для регионов, которые поднимут оценку предпринимательского климата России в мировом рейтинге Doing Business. Внедряются новые формы организации хозяйственной деятельности, такие как статус территории опережающего развития или промышленного кластера. Обсуждается возможность возмещать компаниям, локализуя производство в России, НДС при реэкспорте. Программы всех значительных экономических форумов так или иначе ориентированы на развитие инвестиционного потенциала РФ.

Трудности, с которыми может столкнуться иностранная компания при реализации ЛП, образуют три группы. Во-первых, это погрешности в расчетах бизнес-плана проекта ЛП. Во-вторых, плохо прогнозируемые изменения во внешней среде – глобального и локального уровней. По данным ВТО, в 2016 году страны «двадцатки» ввели 145 новых торговых ограничений, всего за последние семь лет – 1583 ограничения. Сюда же следует отнести и инновационный парадокс: ЛП увеличивает спрос на выпускаемую продукцию, в том числе за счет постоянного обновления модельного ряда, дизайна, номенклатуры выпускаемых товаров. А это ведет к потере эксклюзивной прибыли от стандартной продукции, выпуск которой отлажен технологически, финансово, организационно, кадрово. Испанской Zara, например, чья продукция не соответствовала российским техническим

регламентам, Минпромторг предложил использовать механизм ЛП, включающий высокие технологии для производства конкурентоспособной одежды.

Такая стратегия – переносить на российские площадки инновационные проекты – позволит экстенсиверу надолго закрепиться в роли лидера рынка, не только российского, но и мирового. Именно такую стратегию применяют немецкие компании, например, давно работающая на российском рынке корпорация Siemens. И, наконец, в-третьих, ошибки в генеральном целеполагании ЛП.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что необходимым условием успешной реализации стратегии международных компаний на развивающихся рынках является создание и формирование их иностранными подразделениями собственных управленческих, технологических и инновационных компетенций, которые должны быть отражением специфических характеристик страны – особенностей условий поставок, специфики спроса и страновой предпринимательской ориентации. Напомним, в определение предпринимательской ориентации обязательно входит проактивность управленческих решений компании, что в данном случае означает наличие достаточно гибкой стратегии (и соответствующих компетенций) для адаптации к возможным системным и глобальным изменениям.

Роль глобализации в контексте стратегий международных компаний двойственна. С одной стороны, глобализация оказывает позитивное воздействие на стратегии международных компаний посредством передачи знаний и опыта от компаний более развитых стран к менее развитым, оказывает долгосрочное положительное влияние на бизнес-культуру компаний на развивающихся рынках и формирует возможности для локализации производства.

С другой стороны, глобализация создает ряд напряженностей для международных компаний. Происходит столкновение с такими факторами

неопределенности, как системная неопределенность, культурные несоответствия, а также с операционными рисками. Одним из наиболее важных управленческих решений становится локализация производственных мощностей. Высокую значимость имеет опыт работы компании на глобальном рынке. В борьбе за рынки сбыта скорее выигрывает та стратегия интернационализации, которая предполагает быструю адаптацию к необходимости локализации производства.

## 2.2. Международная стратегия компании General Electric

Для анализа политики ведения бизнеса компании General electric на российском рынке предлагается первоначально обратиться к оценке международной стратегии компании.

После официального обращения бывшего генерального директора GE, Джеффа Иммельта, 20 мая в 2016 году становится понятно, что для компании приоритетной является стратегия локализации как ответ на растущий протекционизм, недоверие к крупным корпорациям со стороны правительства стран, замедление в темпах международной торговли, что приводит к необходимости организации производства в непосредственной близости от конечного потребителя. В целом, курс на локализацию компания начала принимать еще с момента финансового кризиса 2008-2009 годов, когда показатель мировой торговли в процентах от ВВП показывал стагнацию.

Исторически основной производственный потенциал компании был сосредоточен в США: к примеру, в 1982 году 80% всего дохода компании было получено в США. К 2015 году эта доля сократилась до 30%, в то время как 70% всего дохода General electric приносили зарубежные рынки. В настоящее время GE управляет 420 производственными объектами по всему миру и имеет клиентов, расположенных в 180 странах, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной. Сейчас политика компании строится таким образом, что



производство в США будет преимущественно ориентировано на удовлетворение внутренних потребностей страны, в то время как экспорт из Америки, предположительно, должен сократиться одновременно с увеличением иностранных инвестиций компании на локальных рынках, особенно быстрорастущих развивающихся стран.

Стратегия локализации GE в основном фокусируется на приоритетах и ожиданиях ее заинтересованных сторон. Например, за последние 8 лет GE healthcare разработала продукты, ориентированные на города второго и третьего уровня в Китае. Это контрастирует с предыдущей моделью массового импорта для продажи в больницах крупных городов. Стратегия здесь проста: удовлетворить на том же рынке потребности разных сегментов клиентов. Компания создала производственные площадки по всему Китаю и даже открыла свой передовой технологический центр, первый за пределами Соединенных Штатов. Более того, GE также намерена инвестировать качественно в людей для развития технических и лидерских способностей своих сотрудников и создания сильных местных партнерских отношений.

Одним из наиболее показательных примеров является опыт реализации деятельности компании на рынке Китая. В Китае General Electric также удвоила свои усилия по локализации производства. В июле 2014 года премьер госсовета КНР Ли Кэцян сказал группе руководителей General Electric США, что Китай больше не заинтересован в том, чтобы иностранные компании эксплуатировали китайский рынок. Китай хотел, чтобы иностранные компании стали партнерами для крупных китайских фирм и научили местные компании организовывать глобально-ориентированный бизнес.

Вместо того, чтобы конкурировать с местными компаниями, которые оперируют на своей территории, компания стремилась справиться с растущей ролью государственных предприятий Китая во всем мире.

GE сделала акцент на внешнеполитическую инициативу Китая «Один пояс и один путь». Данная политика предусматривала возрождение древних

торговых путей путем строительства портов, трубопроводов и электростанций, поддерживаемых Китаем в странах по маршруту, в свою очередь, одновременно стимулируя внутреннее производство Китая и углубляя его глобальное влияние.

Для проекта «Один пояс и один путь» GE объединилась с китайской фирмой, основной целью которой являлось получить доступ к технологиям General Electric. Данная стратегия работает только потому, что GE имеет такое крупное производственное присутствие в Китае - с более чем 30 производственными площадками по всей стране - что она может соответствовать местным правилам производства в Китае. Пекин в свою очередь, предоставляет финансирование для проектов.

GE также объединилась с Центральным организационным департаментом Китая, который управляет персоналом для Коммунистической партии, в целях обучения руководителей государственных предприятий в Кротонвилле, Нью-Йорк, в университетском городке General Electric. За последнее десятилетие более 300 китайских руководителей успешно приняли участие в данной инициативе.

Другим приоритетным развивающимся рынком, на котором General Electric также укрепляло позиции за счет локализации производства, это Индия. В Индии GE начала усиливать локализацию после того, как премьер-министр Нарендра Моди был избран в 2014 году на платформе «Сделай в Индии». Он пообещал экономическое развитие, вызванное крупными инвестициями в инфраструктуру Индии.

GE заявляет, что она не выиграла бы свою сделку с локомотивом в Индии в 2015 году без предварительного расширения в Индии четыре года назад, когда она приступила к строительству фабричного комплекса в промышленном городе Пуне. Это помогло GE обучить персонал квалифицированных рабочих на автоматизированном объекте, который, как ожидается, составит около 30% компонентов в локомотивах, которые будут собраны в Мархауре.

Продажа новых локомотивов индийским железным дорогам, контролируемому правительством оператору его обширной сети поездов, давно занимает важное место в повестке дня GE. Но GE не будет производить некоторые крупные инвестиции в Индию, отчасти потому, что компанию беспокоит неэффективность и политическая коррупция в Индии.

В конце концов, GE решила, что у нее нет другого выбора, если компания хочет начать завоевание данного рынка. Бывший министр железной дороги, который сделал ставку на Бихар, выбрал этот штат для производства двигателей в конце 2000-х годов, чтобы стимулировать экономическое развитие.

Заказ на \$ 2,5 млрд за 1000 локомотивов на период 11 лет является одной из самых больших сделок для транспортной единицы GE и ее самым крупным проектом, реализуемым на территории Индии.

Компания хеджировала свой риск, договорившись с индийской железной дорогой о строительстве завода в качестве совместного предприятия, включая инвестиции индийского партнера стоимостью 15 миллионов долларов. Завод, на котором будет работать около 400 рабочих, начал сбор локомотивов в конце 2017 года.

До сих пор местное правительство облегчало реализацию проекта. В один день в апреле С. Сиддхарт, главный секретарь Департамента промышленности Бихара, сделал заявление, что в течение 48 часов после завершения всех договоренностей был удовлетворен запрос на получение разрешений и одобрений. Он также говорит, что он работает с местной полицией, чтобы защититься от любых «злодеев» в районе вокруг участка Мархауры.

Взамен Индия хочет получить рабочие места, а GE - спрос, с которым компания не столкнулась бы, если бы она отправляла локомотивы издалека.

Руководители GE заявили, что сделают все возможное, чтобы выполнить их существующие договоренности. «Два десятилетия назад Индия, возможно, не чувствовала, что у них есть набор навыков, капитал или средства для

использования этого рычага», - говорит г-н Нарделли, бывший исполнительный директор General Electric.

GE создала инженерные и исследовательские центры в таких странах, как Польша, Мексика и Катар, а также гибкие и быстро переориентируемые заводы в таких странах, как Бразилия и Индия, которые могут легко переключать производственные линии в случае изменения политических факторов или рыночных предпочтений. Согласно новой политике GE также продает некоторые из своих самых известных предприятий, таких как заводы по производству лампочек, которые часто являются первыми промышленными продуктами, которые осваиваются развивающимися странами, и уделяет основное внимание тяжелой промышленной технике, которую труднее производить.

Также значительное развитие получила реализация стратегии локализации компании на рынке Вьетнама. Установив свое присутствие во Вьетнаме в 1993 году, GE поставила перед собой цель стать стратегическим партнером вьетнамского правительства, приведя свои сильные стороны для поддержки развития Вьетнама, основанного на неотложных потребностях страны. GE сосредоточилась на четырех основных секторах бизнеса во Вьетнаме: энергетике и воде, здравоохранении, авиации и нефти и газе.

General Electric сотрудничает с вьетнамскими партнерами и клиентами во многих проектах. GE сотрудничала с Electricity of Vietnam (EVN) в модернизации энергетической инфраструктуры страны посредством передовых решений, предоставляемых компанией GE Digital Energy. В мае 2015 года GE успешно модернизировала и запитала 14 из конденсаторных блоков 18-й серии на линиях Дананг-Ха-Тинь, Фу-Лам-Плейку и Ньо-Куан-Ха-Тинь. Играя важную роль в развитии потенциальной возобновляемой энергии Вьетнама, GE Power & Water присоединилась к первому проекту ветровой фермы в дельте реки Меконг в Бак Лиу, которая была проинвестирована отечественной частной фирмой Cong Ly. GE поставила 10 ветряных турбин на первом этапе проекта и 52 турбины на втором этапе общей мощностью более 99 мегаватт мощности.

После этого успешного партнерства, в октябре 2014 года, GE была официально выбрана для обеспечения 14 турбин на первом этапе проекта ветровой фермы Tay Nguyen, расположенного в провинции Центрального нагорья Дак Лак, компанией HBRE Wind Energy Solution Company. С установленной мощностью более 2000 МВт во Вьетнаме, сегодня оборудование GE обеспечивает примерно 10 процентов мощности страны.

Партнерство между GE и внутренними авиакомпаниями Вьетнама, такими как Vietnam Airlines, VietJet Air и Jetstar, способствует безопасному, удобному и эффективному обслуживанию авиаперелетов. В конце 2013 года GE подписала контракт на поставку 40 двигателей GE<sub>nx</sub> для флота Boeing 787 Dreamliner Vietnam Airlines и контракт на поставку 40 двигателей CFM (продукт совместного предприятия GE & Snecma) для самолетов A320 / 321, принадлежащих VietJet Air. В 2015 году Vietnam Airlines сделала смелый шаг вперед, когда получила первый из своих 19 самолетов Boeing 787-9 Dreamliner, оснащенный новым двигателем GE<sub>nx</sub> от GE, известным как самые экономичные двигатели в мире.

В секторе здравоохранения GE Healthcare предоставляет трансформационные медицинские технологии, которые определяют новый скачек в лечении пациентов. Более половины всех клиник и больниц во Вьетнаме имеют, по крайней мере, одну единицу медицинской техники GE, в том числе крупные центральные и международные больницы, такие как 108 больниц, больница Дружбы, больница Viet Duc, больница FV и больница Bach Mai. В ноябре 2014 года GE представила новый набор инновационных решений для выживания и роста новорожденных в сфере первичной медико-санитарной помощи или в условиях низкого уровня ресурсов. Совсем недавно GE Healthcare и больница Bach Mai подписали меморандум о взаимопонимании (MoU) о внедрении новой образовательной и учебной программы в больнице в Ханое, в том числе о передаче системы мониторинга больного VND6 млрд. (276 000 долл. США).

GE Oil & Gas имеет сильное присутствие в Ханое и Хошимин, уделяя особое внимание турбомашинам, буровому и производственному оборудованию, а также службам поддержки. На сегодняшний день GE предоставила технологически современное оборудование и услуги для различных проектов во Вьетнаме, включая проект газопровода ВР, нефтеперерабатывающий завод Dung Quat, газо-энергетический азотный комплекс Са Мау и совместное предприятие с Vietsovpetro. Меморандум о взаимопонимании, подписанный с государственным PetroVietnam в 2010 году, позволяет GE Oil & Gas предоставлять передовое нефтегазовое оборудование, услуги и запасные части для оптимизации общей стоимости жизненного цикла ключевых нефтегазовых проектов, которые поддерживают эксплуатацию нефти и экономическую эффективность.

Помимо своей деятельности, инвестиции GE Vietnam также были важным достижением последних лет. В 2008 году GE инвестировала 60 миллионов долларов в строительство завода по производству ветряных турбин в северном портовом городе Хайфон, который был расширен до 110 миллионов долларов. Используя более 600 местных рабочих и экспортируя более 1000 блоков генераторной системы, а также компоненты ветряных турбин, завод GE не только способствует развитию местной экономики, но и делает Вьетнам важным звеном в глобальной производственной цепочке GE. В рамках стратегии локализации GE на объекте было произведено в среднем 20 процентов местного контента на заводе.

В конце 2012 года в Хошимине был открыт Инженерный центр Вьетнама Вьетнама (VEC). Подчеркнув важность развития местного таланта, он поставил задачу создать до 200 инженерных рабочих мест для местной рабочей силы, что помогает продвинуть влияние и положение Вьетнама как инженерного электростанции в регионе.

GE продвигает свою стратегию локализации и в области развития человеческих ресурсов. В GE Vietnam в настоящее время работают более 750 человек в Ханое, Хайфон и Хошимин. Фактически, доля вьетнамских

сотрудников, занимающих ключевые управленческие позиции, сейчас составляет почти 100 процентов. В GE каждый человек имеет равные возможности для развития технических знаний, а также их лидерских навыков.

В глобальном масштабе GE ежегодно инвестирует 1 млрд. долл. США в обучение и образование, что отражает его приверженность развитию группы лидеров следующего поколения. Кроме того, GE предлагает стипендиальные программы, в которых обучает студентов и готовит их стать важными сотрудниками, которые могут способствовать развитию высокотехнологичного сектора во Вьетнаме.

Деятельность в области бизнеса, инвестиций и развития человеческого потенциала GE во Вьетнаме значительно продвинулась вперед в направлении укрепления двустороннего сотрудничества двух стран за последние 20 лет. По мере того, как эти связи станут все более и более всеобъемлющими, Вьетнам закрепит свои позиции как одного из ключевых рынков GE в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Таким образом, исходя из информации о политике компании на международных рынках развивающихся стран можно сделать вывод, что компания уходит от глобализации, а именно прямых экспортных поставок из исторически основных производственных подразделений, в пользу локализации, то есть размещения производства своей продукции в приближении к конечному потребителю. Как показывает практика, государственный аппарат на международных рынках все более заинтересован в получении всех возможных преимуществ от местного производства – это обучение персонала, решение вопроса безработицы за счет создания новых рабочих мест на предприятиях, получение доступа к зарубежным технологиям. Взаимен правительство готово упрощить иностранным организациям доступ на местные рынки, сократить количество административных барьеров при ведении бизнеса.

К тому же интерес General Electric к рынкам развивающихся стран указывает на возможное эффективное сотрудничество компании с российскими

корпорациями по схожим схемам, а именно через создание совместных предприятий, торговлю лицензиями и другими способами. Подробнее опыт ведения бизнеса различных производственных подразделений General Electric с российскими предприятиями с описанием конкретных примеров будет приведен в пункте 2.3 главы 2 настоящей выпускной квалификационной работы.

### 2.3. Анализ стратегии выхода компании General Electric на Российский рынок

General Electric является лидером на мировом рынке промышленности и цифровых технологий и способствует выходу мировой промышленности на принципиально новый этап развития. Соединяя цифровое и промышленное оборудование, GE предлагает клиентам передовые, хорошо прогнозируемые, связанные между собой технологические решения.

GE вошли на рынок России почти 100 лет назад. Опыт последних лет обусловлен локализацией передовых технологий в сотрудничестве с Российскими компаниями – стратегическими партнерами в энергетике, нефтегазовой отрасли, транспорте, здравоохранении – для решения ключевых инфраструктурных задач и улучшения жизни людей.

Головной офис расположен в Москве. Представительства компании расположены в Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге, Калуге, Рыбинске, Краснодаре, Геленджике, Южно-Сахалинске, Астане, Киеве, Баку, Ташкенте, Ашхабаде.

В России представлены все бизнес-подразделения GE, работающие в таких областях, как здравоохранение, транспорт, авиация, электроэнергетика, нефть и газ, водоочистка, светотехника.

Бизнес-подразделения GE в России:

- GE Aviation;
- GE Digital;



- GE Energy Connections;
- GE Healthcare;
- GE Lighting;
- GE Oil & Gas;
- GE Power;
- GE Renewable Energy;
- GE Transportation [55].

Рассмотрим ключевые проекты GE в России за последние 10 лет:

1. GE работает над реализацией плана инвестиций до 2020 года \$1 млрд в нефтегазовый, энергетический и транспортный секторы РФ.

2. В 2016 году GE также объявила о планах закупки комплектующих и материалов у российских производителей на сумму до \$1 млрд до 2020 года.

Роснефть является одним из основных партнеров, на производственной базе которых локализовывалась компания GE. Так в 2012 году компаниями General Electric и «Роснефть» был подписано соглашение о сотрудничестве в нефтегазовой отрасли России. Затем в 2013 году GE и «Роснефть» протокол о намерениях. Стратегическое сотрудничество направлено на развитие и модернизацию российского нефтегазового сектора. Компании создали совместное предприятие и начали поэтапное обновление отрасли с реализации инновационных технологических проектов.

В 2016 году GE и ОАО «НК «Роснефть» подписана программа долгосрочного сотрудничества, направленная на локализацию передовых технологических решений и в области судового машиностроения и производства нефтегазового оборудования. Также планируется производить комплексы судовой электроэнергетики, которые в последствие будут использованы на судах-газовозах, нефтяных танкерах, пассажирских судах и судах-складах. За счет этого проета предполагалось повысить уровень локализации строящихся судов и морской техники на судостроительном комплексе "Звезда" на Дальнем Востоке.

Особенно интересно создание совместного предприятия в 2017 году для развития в России промышленного интернета и внедрения передовых цифровых решений на объектах «Роснефти» и в российской нефтегазовой отрасли. Деятельность Компании будет направлена на цифровизацию в производственной деятельности «Роснефти». Основными направлениями станут такие капиталоемкие производства, как нефтеперерабатывающие предприятия и нефтегазохимические. Для оптимизации систем сбора, обработки и анализа промышленных данных, приходящих с месторождений и перерабатывающих предприятий, планируется внедрить новейшие цифровые решения. На запуске совместного предприятия планируется создать около 150 рабочих мест для высококвалифицированных специалистов.

Программа по внедрению цифровых технологий разделена на несколько этапов. Первый шаг заключается во внедрении на ряде Нефтеперерабатывающих заводах, общей мощностью более 110 млн. тонн, программы «Управление эффективностью производственных активов и надежностью оборудования». Внедрение данной программы направлено на предотвращение нештатных ситуаций за счет заблаговременного обнаружения проблем. Также предусмотрено снижение рисков незапланированного простоя производственных объектов. Также нововведение позволит делать прогнозы технического состояния оборудования предприятий.

В дальнейшем в рамках совместного предприятия стороны планируют создать и внедрить ряд функциональных технологических решений с использованием разработанной General Electric цифровой платформы Predix и других решений. Предполагается, что предприятие будет работать с облачными технологиями для локальной обработки и хранения данных, используя инфраструктуру на территории РФ. В рамках СП планируется также реализовать ряд проектов по комплексному управлению ресурсами, включая расширенное управление разведкой добычей на месторождениях («цифровое месторождение») и визуализацию технологического процесса переработки. По итогам подписания соглашения, Игорь Сечин заявил: «Внедрение новейших

цифровых решений на добычных и нефтеперерабатывающих объектах «Роснефти» будет способствовать повышению эффективности нашей работы. Уверен, что совместное предприятие с мировым технологическим лидером - GE – позволит нам существенно расширить компетенции в области современных информационных технологий. Важным практическим эффектом проекта станет принципиальное повышение качества контроля материальных потоков и снижение потерь нефти и нефтепродуктов». Комментируя подписание Рон Поллетт, Вице-президент GE, Президент и главный исполнительный директор GE в России/СНГ, отметил: «GE является лидером глобальной трансформации промышленности, которая связана с появлением новых цифровых возможностей, способствующих повышению эффективности процессов, увеличению срока службы оборудования и обеспечению производственной безопасности. Мы гордимся тем, что сегодня наше стратегическое партнерство с «Роснефтью» выходит на новый уровень – от проектов по поставкам промышленного оборудования к совместной разработке передовых цифровых решений, направленных на дальнейшее развитие российской нефтегазовой отрасли».

3. В 2012 году было создано СП «Русские Газовые Турбины» с участием GE, ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» и УК «ОДК» по производству, сборке, продаже и обслуживанию высокоэффективных промышленных газовых установок. Доля GE в СП «Русские газовые турбины» составляет 50%, Группе «ИНТЕР РАО ЕЭС» и корпорации «Ростехнологии» принадлежит по 25%. Открытие завода состоялось в октябре 2014 года. В сентябре 2015 г. первая газотурбинная установка, локализованная в России на заводе «РГТ» по технологии GE была передана заказчику.

4. С марта 2008 года газовые турбины GE MS5002E производятся, тестируются и продаются в России под брендом «Ладога-32» в рамках передачи технологии и лицензионного соглашения между GE Oil & Gas и РЭП-Холдинг. Все процессы производства и испытаний газовых турбин локализованы на «Невском заводе» Именно «Ладога-32» является ключевым звеном в рамках

стратегической программы по реконструкции газопроводной системы России. Это новая высокоэффективная установка, разработанная для российского рынка на основе базового семейства газотурбинной установки GE MS5002

5. В 2010 году GE Energy открыла Центр Энергетических Технологий в окрестностях Калуги, который станет платформой компании в России для предоставления услуг по сервису и ремонту различного энергетического оборудования.

6. В Москве функционируют специализированные тренинг-центры, GE Oil & Gas Technology Solution Center и тренинг-центр GE Healthcare Academy, на базе которых организуется обучение и знакомство клиентов и партнеров компании с современными разработками и технологиями GE.

7. В 2009 году в рамках партнерства с ЗАО «МТЛ», GE Healthcare осуществила сборку современного 16-срезового компьютерного томографа GE BRIGHTSPEED и на сегодняшний день собрано более 160 аппаратов для различных регионов России.

8. С 2005 года GE – Всемирный партнер Олимпийских Игр. В 2014 году GE являлась партнером Олимпийских Игр 2014 года в городе Сочи, в рамках которых GE также стала Официальным партнером Федерации Горнолыжного Спорта и Сноуборда России.

9. ОАО «Интер РАО» области энергетического машиностроения Группа сотрудничает с General Electric по организации производства и дальнейшей реализации газовых турбин мощностью 77 МВт на базе модели 6FA GE. Целью сотрудничества является наработка технологических и организационных методов управления проектами строительства и рисками инвестиционной деятельности. Это позволит эффективно и в установленные сроки осуществлять проекты по расширению действующих и вводу новых мощностей, как на объектах Группы, так и для иных

10. ФСК ЕЭС обсуждает с компанией GE Grid Solutions (дочерняя компания американской General Electric) локализацию производства электротехнического оборудования в России, говорится в сообщении

российской компании. Об этом сообщает Рамблер. Представитель ФСК заявил, что компании будет интересно оборудование СП: плановое и поэтапное замещение иностранной продукции эквивалентной российской включено в долгосрочную программу развития компании. Доля импортного оборудования и материалов в общих закупках к 2020 г. должна сократиться с 30% (в 2016 г.) до 20%, сказал он. Ежегодно ФСК тратит на оборудование, которое планируют производить GE и «Электроаппарат», около 6,5 млрд руб., уточнил представитель сетевой компании. У GE в России уже есть СП «Русские газовые турбины» с участием «Интер РАО» и ОДК, совместные проекты с «Роснефтью» и др. До 2021 г. компания планирует инвестировать в Россию до \$1 млрд. «Электроаппарат» – крупнейший на Северо-Западе производитель высоковольтного оборудования. Его выручка за 2016 г. – 2 млрд руб., чистая прибыль – 105 млн руб.

Высоковольтное оборудование производится в России, но по устаревшим технологиям, для модернизации и строительства новых высокотехнологичных сетей ФСК оно уже не подойдет, говорит начальник аналитического отдела ИК ЛМС Дмитрий Кумановский. По его словам, основное строительство электростанций уже закончилось, а новое начнется не ранее 2020 г., до этого времени значительного спроса на такое оборудование не будет. Локализация позволит снизить стоимость оборудования на треть уже на первом этапе за счет затрат на электроэнергию, зарплаты, логистику, таможенных платежей, оценивает Кумановский: при должном качестве оно будет пользоваться спросом в России, прогнозирует эксперт.

11. В 2017 было подписано соглашение намерениях между GE и АО ВО «Электроаппарат» крупнейший в России традиционный производитель высоковольтной аппаратуры для предприятий энергетики. Стороны договорились оценить возможности локализации производства в России высокотехнологичного электротехнического оборудования и компонентов для

нужд электросетевого комплекса. Компании оценят перспективы создания совместного предприятия по производству высоковольтного оборудования на базе производства АО ВО «Электроаппарат», расположенного в Санкт-Петербурге. Локализовать планируется производство линейки продуктов классом напряжения до 750 кВ: электрогазовые выключатели, разъединители, инструментные трансформаторы, а также оборудование релейной защиты и автоматизации. Следует отметить, что высоковольтные выключатели используются для защиты электрооборудования подстанций от коротких замыканий и замыканий на землю. Тем самым повышая безопасность и стабильность работы энергосети.

Таким образом, создание совместного предприятия и локализация производства электросетевого оборудования будет оптимальным комплексным решением задачи модернизации и автоматизации объектов российской энергетики и систем электроснабжения предприятий. Также, благодаря тому, что более 50% комплектующих будут отечественного производства, при реализации продукции можно будет гибко подойти к ценообразованию.

Изучив опыт локализации GE в России, мы видим, что основной формой организации локализованного производства является совместное предприятие, преимущественно, по производству, сборке, и обслуживанию высокоэффективного электрооборудования. При создании совместного предприятия происходит слияние отечественных и зарубежных технологий. При такой форме организации производства, как правило, инвестиции в проект поступают как от зарубежной компании, так и от локальной, что позволяет GE разделять риски с местным оператором. Для компании реципиента совместное предприятие - это не только возможность получить доступ к новой технологии, но и недостающие средства для организации или расширения производства.

Второй самый распространенной формой локализации является покупка лицензии отечественным предприятием. Как, например, газовые турбины GE MS5002E производятся, тестируются и продаются в России под брендом «Ладога-32» в рамках передачи технологии и лицензионного соглашения между

GE Oil & Gas и РЭП-Холдинг. Таким образом, происходит локализация зарубежных технологий, соответственно инвестиции присутствуют только отечественные. Благодаря такой форме локализации уже известный в России бренд получает толчок к развитию за счет получения новой технологии по лицензии.

Стадию локализации GE в России можно определить как первичную. Так как в Россию переносится, главным образом, завершающий этап производства готового продукта, то есть в стране локализована стадия сборки конечного продукта.

Россия является важным стратегическим рынком для GE на протяжении почти 100 лет. Совместно с «Роснефтью» и «Трансмашхолдингом» компания продвигает ключевые проекты по поддержке развития российской инфраструктуры и производственных мощностей. Анализируя поведение GE на российском рынке, можно отметить, что компания стремится укрепить взаимовыгодное стратегическое партнерство. GE развивает местные цепочки поставок, тем самым, подтверждает свою долгосрочную приверженность российскому рынку.

Локализация позволит комплексно подходить к решению задач модернизации и автоматизации объектов российской энергетики и систем электроснабжения предприятий, что принесет дополнительные преимущества клиентам за счет снижения затрат на логистику и повышения эффективности производственных процессов.

Россия является перспективным рынком для GE. Компания решает локальные проблемы, тем самым ускоряет свой рост. GE последовательно реализует стратегию локализации производства передового оборудования в партнерстве с ключевыми российскими компаниями. Конкурентным преимуществом GE можно считать тот факт, что большинство продуктов предназначены для эксплуатации в непростых климатических условиях.

Также технология «интеллектуальных сетей», реализуемая GE, может способствовать значительной модернизации российской системы передачи и распределения электроэнергии, повышая ее надежность.

Изучив опыт локализации GE в России можно сделать вывод о том, что именно Россия, как средоточие энергии, является одним из целевых рынков и занимает центральное место как в краткосрочной стратегии, так и в долгосрочной перспективе. Это ключевая составляющая транснациональной деятельности компании General Electric, которая позволит поддерживать российских партнеров, благодаря передовым технологиям и широкому спектру услуг в области энергетики.

Западные санкции дали толчок расширению программы по импортозамещению и увеличению перечня задействованных в программе отраслей. Это вылилось в принятие новой редакции государственной программы № 320 «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности». Для иностранных же компаний и производителей курс на импортозамещение преподносят как локализацию. И государственный аппарат проводит активную работу для создания благоприятных условий иностранным компаниям (снижение налоговых ставок, таможенных пошлин, прессинга надзорных органов и т. п.) и беспрепятственной локализации новых высокотехнологичных компаний. По сути, в некоторых отраслях локализация стала единственным способом сохранения российского рынка.

Данному курсу соответствует и политика Правительства Тюменской области. Все существующие финансовые инструменты господдержки, созданная инфраструктура для запуска новых производств и административное сопровождение инвестиционных проектов равнозначно применимы как к российским, так и иностранным инициаторам. Более того Тюменская область максимально содействует новым компаниям и, в первую очередь, иностранным, на региональном и федеральном уровнях по вопросам локализации.



Одна из эффективных форм поддержки правительства является компенсация 5% стоимости приобретенного оборудования определенной номенклатуры, которое покупают нефтяные компании, крупные заказчики, предприятия региона. Благодаря этому местные заводы опередили в конкурентной борьбе системных поставщиков, закрепились в нише и наладили отношения с ТЭК. В этой программе только в 2016 году приняли участие 22 завода. За последний год только в рамках программ поддержки правительства Тюменской области сумма поставок оборудования и материалов составила 23 миллиарда рублей. Половину из этого объема составила импортозамещающая продукция [56].

Таким образом, если в 2016 году федеральные отраслевые планы импортозамещения реализовывались за счет 57 предприятий Тюменской области, то сейчас их количество увеличилось до 87. Компании освоили производство 192 номенклатурных позиций в рамках 93 проектов. Кроме того, еще 64 компании реализуют 98 проектов по региональной программе импортозамещения.

В регионе предпринимателям, в том числе и экстенсиверам, оказывается различная финансовая поддержка, организуется взаимодействие с крупными заказчиками по вопросам организации сотрудничества и другое. Власти снижают региональную часть налога на прибыль на 3% и ставку по налогу на имущество, предоставляют льготы по земельному и транспортному налогу и готовы возместить до 50% затрат на инфраструктурно-инженерные работы и субсидировать такую же часть первого взноса по лизингу оборудования.

Предоставляются муниципальные земельные участки, предлагаются отраслевые субсидии и инвестиционные займы под 3% годовых, а также займы под 0% для резидентов индустриальных парков, индустриальные парки сейчас — самая простая и распространенная форма работы региональных властей по привлечению инвесторов.

## ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ ЛОКАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ GENERAL ELECTRIC В ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

### 3.1. Анализ и оценка эффективности стратегии локализации General Electric в Тюменской области

Поскольку компания General Electric объединяет множество подразделений в зависимости от отраслевой направленности, целесообразно для анализа стратегии локализации компании применительно к Тюменской области сконцентрироваться на наиболее востребованном направлении, а именно General Electric Power.

На территории Тюменской области на начальной стадии находится реализация проекта компании ООО «Энерготехсервис» по строительству технического центра по производству и сервису газовых электростанций. Проект предполагает перенос завершающей стадии воспроизводственного процесса (сборка) газопоршневого электроустановки на базе газопоршневого двигателя GE-Waukesha VHP L7044GSI.

В данном проекте строительство завода, закупка оборудования, сырья и комплектующих, аренда земельного участка и другие затраты для строительства и эксплуатации производственной площадки осуществляются без участия иностранного капитала, однако комплектующие для сборки конечного продукта являются импортными.

Проанализировать текущую деятельность подразделения General Electric Power конкретно в отношении продукции производства Waukesha можно на основе анализа экспортных поставок данного производственного подразделения. Расчеты были проведены на основе таможенной статистики ФТС за 2015-2017 гг.

Данный временной промежуток был выбран для сравнения с импортом компании ООО «Энерготехсервис», который наблюдается только в этот период, т.к. официальным дистрибьютором тюменская компания стала только в 2016 г.

Результаты представлены в Приложении 1 к данной выпускной квалификационной работе.

Интересным также является тот факт, что согласно статистическим данным непосредственный импорт в Тюменскую область газопоршневых двигателей не осуществляется, т.к. отсутствуют статистические данные на официальном портале таможенной статистики ФТС по кодам ТНВЭД, подходящим для декларирования данного товара:

1. 8502202000 - установки электрогенераторные с поршневым двигателем внутреннего сгорания с искровым зажиганием, номинальной выходной мощностью не более 7,5 кВА ТН ВЭД ЕАЭС - информация о товаре;

2. 8502204000 - установки электрогенераторные с поршневым двигателем внутреннего сгорания с искровым зажиганием, номинальной выходной мощностью более 7,5 кВА, но не более 375 кВА;

3. 8502206000 - установки электрогенераторные с поршневым двигателем внутреннего сгорания с искровым зажиганием, номинальной выходной мощностью более 375 кВА, но не более 750 кВА;

4. 8502208000 - установки электрогенераторные с поршневым двигателем внутреннего сгорания с искровым зажиганием, номинальной выходной мощностью более 750 кВА.

Главным образом, продукция Waukesha, импортируемая на территорию России, представлена запасными частями, деталями и комплектующими.

Интересным также является тот факт, что согласно статистическим данным непосредственный импорт в Тюменскую область газопоршневых двигателей не осуществляется, т.к. отсутствуют статистические данные на официальном портале таможенной статистики ФТС по кодам ТНВЭД, подходящим для декларирования данного товара.

Из таблицы также видно, что лидером в 2017 г. является Тюменская область (статистическая стоимость составила 6419612,87 долл. США, вес нетто 47650,6 кг).

Методом экстраполяции были вычислены значения на 2018 г, на основе которого была построена линия тренда, результаты представлены на рисунке 3.1.

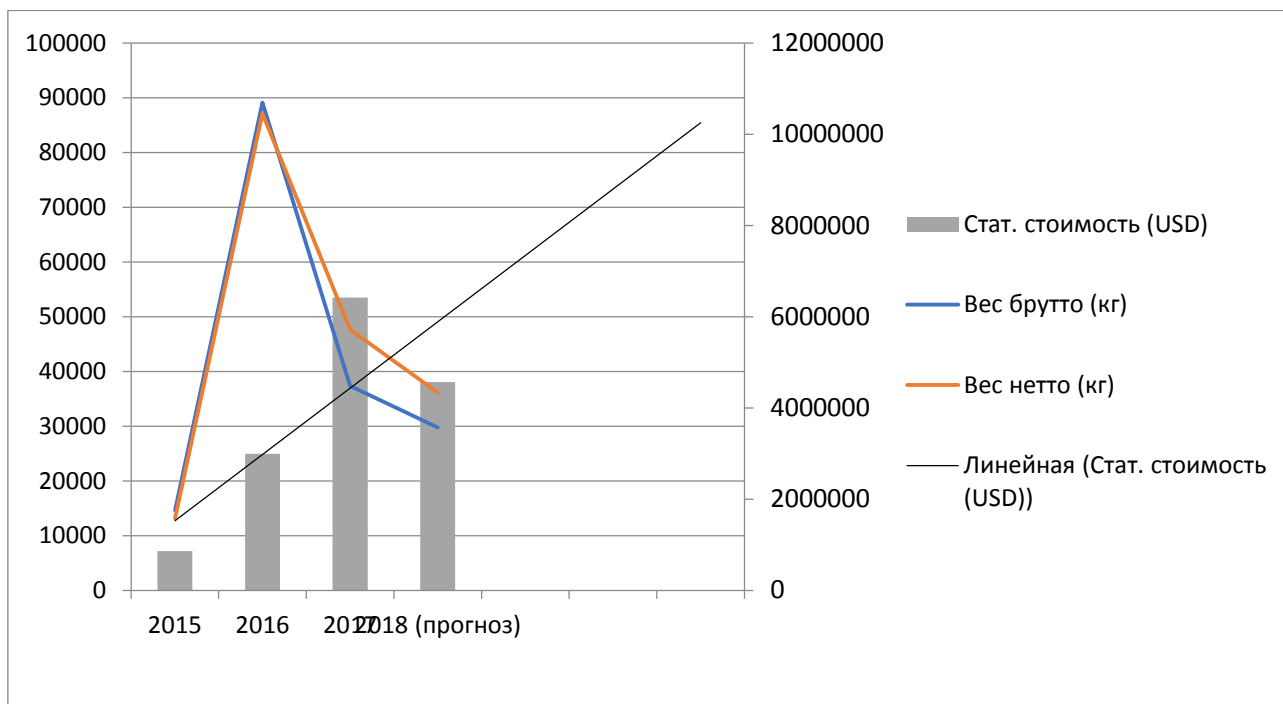


Рисунок 3.1 – Импорт продукции General Electric Power (Waukesha) в Тюменскую область

Источник: составлено автором

Таким образом, прогноз показывает, что вероятнее всего General Electric Power могло увеличить экспорт запасных частей Waukesha в Тюменскую область. Рассмотрим, какую долю ООО «Энерготехсервис» занимает в импорте данных товаров в Тюменский регион. (см. Таблицу 2.1.)

Таблица 3.1

Импорт продукции Waukesha компанией ООО «Энерготехсервис»

Период	Вес брутто (кг)	% от ТО	Вес нетто (кг)	% от ТО	Стат. стоимость (USD)	% от ТО
2015	14372,873	98,32	12921,23	98,32	848017,4	98,56
2016	80286,989	90,07	79134,07	90,90	2509364	83,69
2017	30323,5004	81,21	28963,71	60,78	1144029	17,82

Источник: составлено автором [на основе данных ФТС РФ]

Из анализа данных таблицы 3.1 видно, что большая часть импорта продукции компании Waukesha в натуральном выражении в Тюменскую область приходится на ООО «Энерготехсервис», однако доля значительно

сократилась за рассматриваемый период времени (с 98,32% до 60,78%). Статистическая стоимость импорта сократилась с 98,56% до 17,82%, что может говорить о наличии конкурентов ООО «Энерготехсервис», поскольку статистическая стоимость импорта в целом по Тюменской области за тот же период времени выросла.

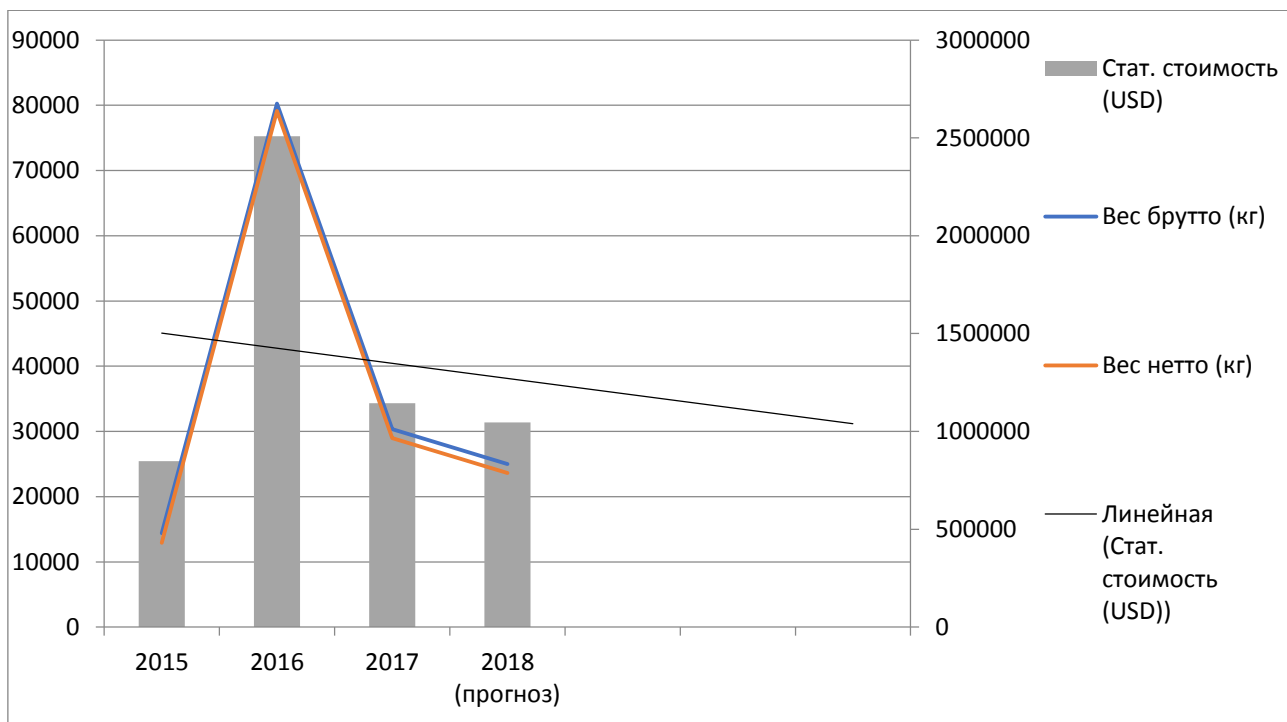


Рисунок 3.2. - Импорт продукции Waukesha компанией ООО «Энерготехсервис»

Источник: составлено автором

Методом экстраполяции данных было рассчитано значение импорта в натуральном и стоимостном выражениях на 2018 г. Прогноз показывает, что в 2018 г. значения также снизятся, и построенная линия тренда подтверждает отрицательную динамику выбранных показателей.

Таким образом, можно сделать вывод, что на рынке Тюменской области у ООО «Энерготехсервис» появился конкурент. Поскольку данный рынок является перспективным для подразделения General Electric Power, принятое ООО «Энерготехсервис» решение осуществить строительство завода для производства газопоршневых электроустановок позволит компании закрепиться на рынке в качестве поставщика данного оборудования. Такая стратегия является более предпочтительной по сравнению с экспортными

поставками, поскольку позволяет использовать комплектующие от местных производителей и экономить на затратах на логистику, получение разрешительных документов и таможенных платежах.

Для General Electric Power положительный эффект от реализации проекта заключается в получении роялти от продаж ООО «Энерготехсервис», отсутствии затрат на строительство производственной площадки на территории Тюменской области и возможности расширить рынок сбыта на территории России – одного из наиболее приоритетных рынков для компании.

Рассмотрим план реализации проекта ООО «Энерготехсервис» и рассчитаем плюсы от локализации для компании и для General Electric Power. Данные по плану продаж ГПГУ, ценам, стоимости комплектующих были взяты из бизнес-плана по реализации вышеуказанного проекта. (см Таблицу 3.2.)

Таблица 3.2

## Показатели проекта по строительству завод ООО «Энерготехсервис»

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
План продаж ГПГУ	18	24	36	48	58
Цена за ед. (млн. руб)	30	30	30	30	30
Выручка (млн. руб)	540	720	1080	1440	1740
Стоимость комплектующих (млн. руб)	360	432	576	672	812
Стоимость комплектующих (млн. руб) без локализации	360	480	720	960	1160
Доля импортных комплектующих GE в структуре	100%	80%	60%	50%	40%
Доход (млн. руб)	180	288	504	768	928
Доход (млн. руб) без локализации	180	240	360	480	580
Дельта дохода (%)	100,00	83,33	71,43	62,50	62,50
Роялти GE (6%)	32,4	43,2	64,8	86,4	104,4
Доход GE от сотрудничества, (млн. руб)	392,4	388,8	410,4	422,4	429,2

Источник: составлено автором [на основе бизнес-плана проекта]

В случае отсутствия локализации (в данном случае отсутствии постепенного перехода на использование комплектующих местного производства) все комплектующие являются импортными товарами производства General Electric Power.

В данной таблице Выручка была рассчитана как произведение Цены за ед. и плана продаж, Доход – как разница между выручкой и стоимостью комплектующих, Доход без локализации – как разница между выручкой и стоимостью комплектующих без локализации, Дельта дохода – процент, который составляет Доход без локализации от Дохода.

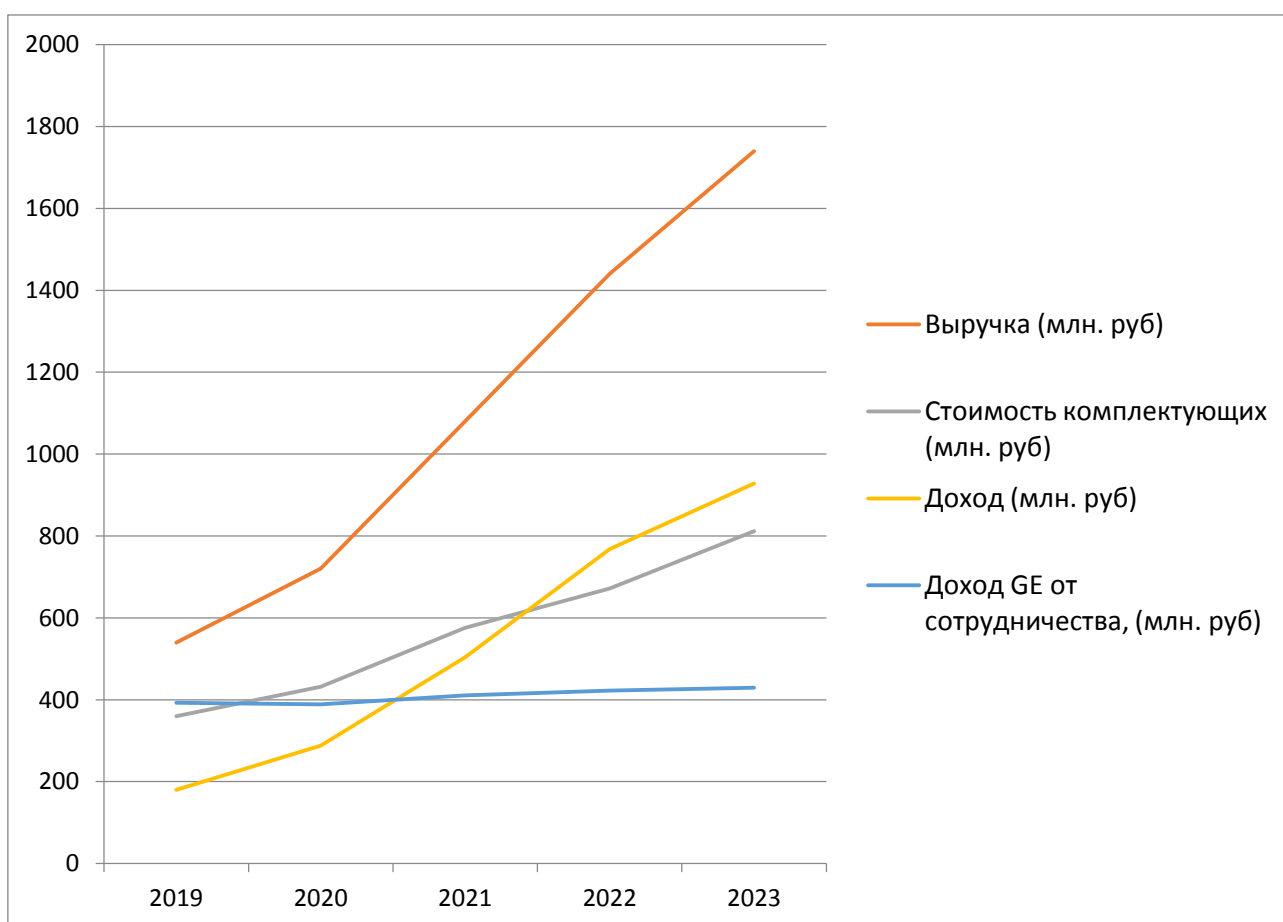


Рисунок 2.3. – Показатели проекта ООО Энерготехсервис, 2019-2023 гг.  
Источник: составлено автором

Как видно из анализа данных, даже в случае постепенного отказа от импортных комплектующих доход General Electric Power будет расти, поскольку ООО «Энерготехсервис» за счет экономии может расширить объем производства электроустановок. Расчеты показывают, что доход от проекта при локализации для ООО «Энерготехсервис» на 37,5% выше. Данная ситуация

наглядно иллюстрирует, что локализация является способом достижения положительного эффекта как для иностранной компании, так и для страны-реципиента.

Проведем также расчет уровня локализации на примере ООО «Энеготехсервиса» по формуле, описанной в пункте 1.2. главы 1. настоящей выпускной квалификационной работы.

Исходные данные и итоговое значение рассчитано, а результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Исходные данные для расчета уровня локализации на примере ООО «Энеготехсервис»

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
V-таможенная стоимость компонентов	360	480	720	960	1160
P - цена конечной продукции, руб.	540	720	1080	1440	1740
Кимп - стоимость импортного сырья	360	432	576	672	812
Ксумм - суммарная стоимость сырья	360	480	720	960	1160
Ул - уровень локализации	16,67	17,54	18,52	19,61	19,61

Источник: составлено автором

Уровень локализации (Ул) был рассчитан следующим образом:

$$U_{л}(2019 \text{ г.}) = 100\% * \frac{1 - \frac{360}{540}}{1 + \frac{360}{360}} = 16,67\%$$

Аналогичным образом были рассчитаны значения за последующие периоды. Таким образом, уровень локализации на данный момент остается небольшим, поскольку большая часть всех комплектующих даже на 2023 г. все еще остается импортной. (см. рисунок 3.4)



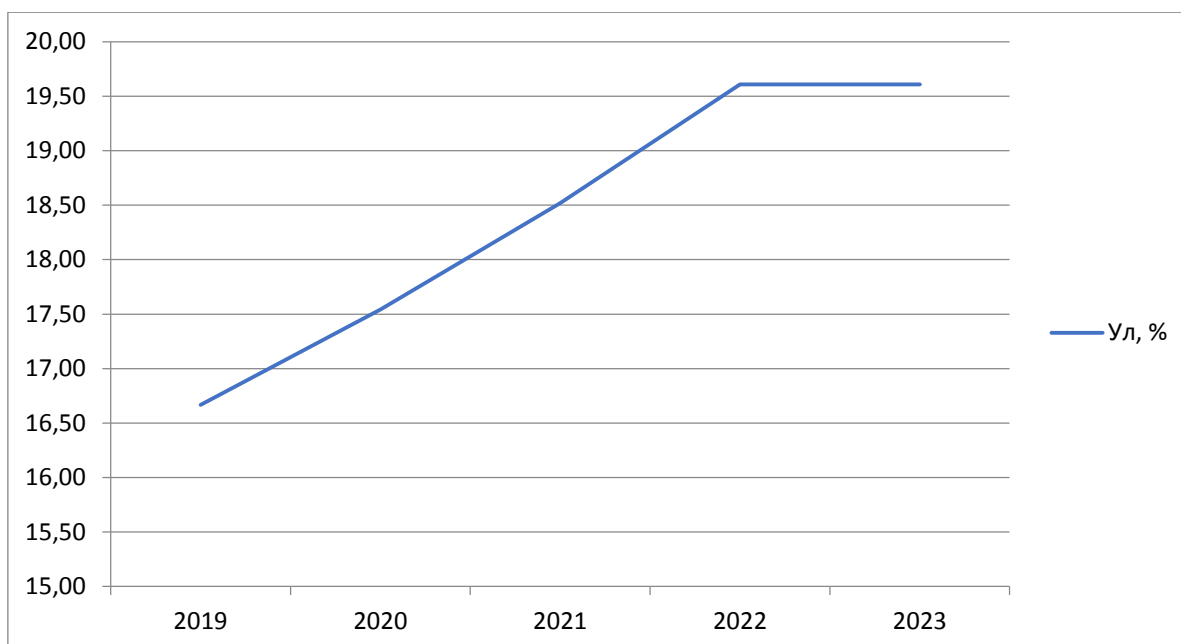


Рисунок 3.4 – Уровень локализации, %

Таким образом, локализация производства GE Power на базе тюменского предприятия ООО «Энерготехсервис» позволяет приносить выгоду как иностранной компании, так и местному производителю, однако такая стратегия локализации не всегда может быть целесообразна. Иностранная компания при выборе стратегии опирается на такие показатели, как льготы для компаний с иностранным присутствием со стороны государства страны-реципиента, уровень таможенных пошлин и налогов, политики в отношении создания совместных предприятий, удаленности страны от зарубежной производственной базы и другие объективные факторы.

В следующем параграфе будут описаны основные рекомендации для компании General Electric, которые позволили бы компании скорректировать свое поведение на рынке Тюменской области в целях достижения более успешных результатов.

### 3.2. Рекомендации по совершенствованию стратегии локализации General Electric в Тюменской области

Все запчасти, которые импортирует ООО «ЭнергоТехСервис» произведены в США, соответственно если говорить преимущественно про

двигатели GE Waukesha, то экспортные поставки являются далеко не самым выгодным вариантом, из-за высокой стоимости и ограниченному выбору способа перевозки - самолёт и морской транспорт. Транспортировать самолетом готовые установки проблематично из-за габаритов и высокой стоимости. Перевозка по морю слишком длительна. Таким образом, транспортировка запчастей является оптимальным вариантом. Следовательно, и стратегия локализации, является лучшей для удержания тюменского рынка.

Также можно предложить совместное предприятие, как оптимальный вид взаимодействия, так как правительство предоставляет гарантии и льготные условия для иностранных инвесторов, а риски, связанные с осуществлением иностранной фирмой экономической деятельности на российском рынке, перевешивают преимущества, которые имеют полностью интернализированные предприятия

Так как, цена на нефть пока не стабилизировалась, валютный риск должен быть принят в расчет. Поэтому, компания не должна инвестировать в строительство, пока рубль не стабилизируется. Если GE заключает договор о строительстве объекта производства или сбыта и рубль внезапно поднимется, то стоимость объекта в валюте ее страны происхождения гораздо дороже обойдется компании. Учитывая резкие колебания курса рубля в последних двух годах, разумно обеспечить, как можно меньшее воздействие на финансы GE.

Что касается человеческих ресурсов, в глобальном масштабе GE ежегодно инвестирует 1 млрд. долл. США в образование. Кроме того, GE предлагает стипендиальные программы, в рамках которых, обучает студентов и готовит их стать сотрудниками, которые могут способствовать развитию высокотехнологичного сектора. Так в 2009 году в Москве был открыт учебно-демонстрационный центр GE Healthcare Academy, который является уникальной образовательной площадкой для медицинских специалистов. К 2018 году в нем прошли обучение свыше 18 000 российских специалистов и экспертов в области здравоохранения, включая руководителей медицинских

учреждений. Также в 2018 в Новосибирске открылся второй в России учебный центр GE Healthcare.

Таким образом, можно предложить GE партнерство с ВУЗами Тюменской области в рамках образовательных программ для подготовки базы квалифицированных кадров, направленных на внедрение и работу с инновационными технологиями на предприятиях энергетического сектора региона.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью и задачами, в ходе проведенного исследования получены следующие результаты.

В настоящее время компании, выходящие на зарубежный рынок, сталкиваются с необходимостью развития различных форм сотрудничества между международными компаниями. Рассмотрев такие виды стратегий международных компаний, как многострановая, глобальная, транснациональная и гибридная, а также подходы к их разработке, был сделан вывод о том, что гибридные стратегии являются оптимальными, так как основаны на комбинировании стратегий сотрудничества и конкуренции.

Были рассмотрены различные трактовки термина «локализация производства», данные такими авторами, как А. Вазьянский и С. Обыденнова, А. Макаров. В данной работе мы использовали определение В. Акинфиева, который определяет локализацию производства, как процесс переноса на территорию России технологий, их адаптацию и организацию сборочного производства образцов зарубежной техники с частичным изготовлением некоторых комплектующих узлов и деталей на российских предприятиях.

Также были изучены формы локализации, выделяемые Д. Котляровым в зависимости от количества стадий выпуска конечного продукта, освоенных отечественными производителями. Таким образом, первичная локализация – перенос завершающего этапа производства готового продукта. .

Завершающий этап производства готового продукта переносится на территорию страны. Вторичная – формирование из отечественных производителей локальной цепочки поставок. При третичной локализации формируется собственная цепочка создания стоимости.

Также в ходе работы над теоретической главой данной выпускной квалификационной работой были также изучены возможные формы организации локализованного производства, отличающиеся источниками инвестиций и технологий. Инвестором при реализации проекта выбирается

поставщик отечественного оборудования, импортируемого аналога или же покупка локализованного продукта на территории страны

Далее для оценки уровня локализации была выбрана методика, разработанная Ю.Марковой и Д. Шуваловой, отличающаяся от остальных изученных методик адаптацией под особенности энергетического машиностроения коэффициентом, учитывающим долю затрат на импортное сырье, материалы и комплектующие в суммарных материальных затратах.

Во второй главе данной выпускной квалификационной работы был сделан обзор кейсов различных компаний. Показателен опыт Valio, демонстрирующий позитивный и негативный опыт локализации на российском рынке. Это позволило выявить самые распространенные ошибки, такие как отсутствие возможности быстрой адаптации своей стратегии под изменяющую среду. Так, для Valio оказалась критической ситуация с санкциями, так как, практически вся продукция для России поставлялась посредством экспорта.

На примере автомобильной промышленности видно, как государство способствует локализации зарубежных компаний, например, снижая таможенные пошлины на ввозимую автомобильную продукцию при условии, что импортер переведет часть своего производства в Россию.

В рамках анализа международной стратегии General Electric была рассмотрена деятельность компании на приоритетных на данный момент рынках, где GE укрепила свои позиции за счет локализации производства. Это рынки Китая, Вьетнама и Индии.

В Китае активно развиваются направления GE healthcare и проекта «Один пояс и один путь». Во Вьетнаме GE успешно реализовывает ряд проектов в энергетике, обеспечивая 10% всей мощности страны, а также здравоохранении, авиации и нефтегазовом секторе. В Индии в 2017 запущен завод по сборке локомотивов. GE и Индийский партнер, чей вклад 15 млн долл., организовали совместное предприятие под заказ правительства на 2,5 млрд. долл. за 1000 локомотивов. Также GE создает гибкие и быстро переориентируемые заводы

которые могут легко переключать производственные линии в случае изменения политических факторов или рыночных предпочтений.

Как показывает практика, государственный аппарат на международных рынках все более заинтересован в получении всех возможных преимуществ от местного производства – это обучение персонала, решение вопроса безработицы за счет создания новых рабочих мест на предприятиях, получение доступа к зарубежным технологиям. Взаимен правительство готово упростить иностранным организациям доступ на местные рынки, сократить количество административных барьеров при ведении бизнеса.

Анализируя стратегию локализации General Electric на российском рынке был совершен обзор ключевых проектов GE в России за последние 10 лет. Основные – стратегическое партнерство с «Роснефтью», «Трансмашхолдингом», «РЭП-Холдингом», «Электроаппарат», «Интер РАО».

Изучив опыт локализации GE в России, мы видим, что основной формой организации локализованного производства является совместное предприятие, преимущественно, по производству, сборке, и обслуживанию высокоэффективного электрооборудования. При создании совместного предприятия происходит слияние отечественных и зарубежных технологий. При такой форме организации производства, как правило, инвестиции в проект поступают как от зарубежной компании, так и от локальной, что позволяет GE разделять риски с местным оператором. Для компании реципиента совместное предприятие - это не только возможность получить доступ к новой технологии, но и недостающие средства для организации или расширения производства.

Второй самый распространенной формой локализации является покупка лицензии отечественным предприятием. Как, например, газовые турбины GE MS5002E производятся, тестируются и продаются в России под брендом «Ладога-32» в рамках передачи технологии и лицензионного соглашения между GE Oil & Gas и РЭП-Холдинг. Таким образом, происходит локализация зарубежных технологий, соответственно инвестиции поступают только отечественные. Благодаря такой форме локализации уже известный в России

бренд получает толчок к развитию за счет получения новой технологии по лицензии. Стадию локализации GE в России можно определить как первичную. Так как в Россию переносится, главным образом, завершающий этап производства готового продукта, то есть в стране локализована стадия сборки конечного продукта.

Россия является перспективным рынком для GE. Компания решает локальные проблемы, тем самым ускоряет свой рост. GE последовательно реализует стратегию локализации производства передового оборудования в партнерстве с ключевыми российскими компаниями.

Далее был проведен анализ эффективности стратегии локализации General Electric в Тюменской области на базе ООО «Энерготехсервис». На первом этапе проанализирована текущая деятельность подразделения General Electric Power конкретно в отношении продукции производства Waukesha. На основе анализа экспортных поставок данного производственного подразделения было выяснено, что импорт продукции Waukesha на территорию России представлен запасными частями и комплектующими и в 2017 г. лидером является Тюменская область (6419612,87 долл. США, вес нетто 47650,6 кг.). Сами же газпоршневые установки будут являться продуктом сборочного цеха ООО «Энерготехсервис».

Так как прогноз показал отрицательную динамику (статистическая стоимость импорта сократилась с 98,56% до 17,82%), был сделан вывод о том, что у ООО «Энерготехсервис» появился конкурент. Но, поскольку данный рынок является перспективным для подразделения General Electric Power, принятое ООО «Энерготехсервис» решение осуществить строительство завода для производства газпоршневых электроустановок позволит компании закрепиться на рынке в качестве поставщика данного оборудования.

На следующем этапе был рассмотрен план реализации проекта ООО «Энерготехсервис» и рассчитаны плюсы от локализации для компании и для General Electric Power. Даже в случае постепенного отказа от импортных комплектующих доход General Electric Power будет расти, поскольку ООО

«Энерготехсервис» за счет экономии может расширить объем производства электроустановок. Расчеты показывают, что доход от проекта при локализации для ООО «Энерготехсервис» на 37,5% выше. Данная ситуация наглядно иллюстрирует, что локализация является способом достижения положительного эффекта как для иностранной компании, так и для страны-реципиента.

Далее необходимо было провести расчет уровня локализации на примере ООО «Энеготехсервиса». Расчёты показали, что уровень локализации на данный момент остается небольшим, поскольку большая часть всех комплектующих даже на 2023 г. все еще остается импортной.

В заключении предложены рекомендации для компании General Electric, которые позволили бы компании скорректировать свое поведение на рынке Тюменской области в целях достижения более успешных результатов. Таким образом, из-за курса России и Тюменской области в частности на импортозамещение, можно предложить компании использовать уже проверенную форму локализации - совместное предприятие, которое имеет ряд преимуществ перед покупкой лицензии.

Также, чтобы избежать валютного риска, GE не рекомендовано инвестировать в строительство. Еще одна рекомендация связана с перенесением в Тюменскую область успешного опыта создания учебного центра в рамках партнерства с ведущим университетами области

Итак, из всего вышесказанного видно, что в связи с неравномерностью процесса глобализации, и, как следствие, растущим протекционизмом и недоверием к крупным корпорациям со стороны правительства стран, замедляются темпы международной торговли. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость организации производства в непосредственной близости от конечного потребителя, а значит, локализация является самой эффективной стратегией выхода компании на международные рынки.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимов, А. Обеспечение импортозамещения через локализацию производства продукции, работ, услуг / А. Акимов // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/M.E.Akim.pdf> (дата обращения 13.05.2018)
2. Акинфиев, В.К. Выбор инвестиционных решений при трансфере западных технологий в отрасли транспортного машиностроения / В.К. Акинфиев // Управление большими системами. – 2014. – Вып. 48. – С. 151-171
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг. – М.: Вильямс, 2012. – с. 435
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. – СПб: Питер, 2013.
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, – 2013. – 416 с.
6. Баканов М.И., Чернов В.А. Анализ коммерческого риска // Бухгалтерский учет. – 2013. – № 15.
7. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия: учебник. – М.: Проект, 2013. – 304 с.
8. Барнгольц С.Б., М.В. Мельник Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2012.
9. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012.
10. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Маркетинг. - М.: Инфра-М, 2013.
11. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: «Вильямс», 2014. – 208 с.
12. Бочаров В.В. Финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 192 с.

13. Березин А.А. Влияние стратегий издержек на конкурентоспособность компании // Микроэкономика. – 2012. – № 5. – С. 47-50.
14. Вазьянский, А.М. Локализация производства как способ инновационного развития предприятия / А.М. Вазьянский, С.Б. Обыденнова // Сборник научных трудов НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – 2014. – № 7. – С. 2.
15. Вазьянский А.М., Обыденнова С.Ю. О потенциале международного сотрудничества российских предприятий // Иннов: электронный научный журнал, 2015. №1 (22). [Электронный ресурс] URL: [http://www.innov.ru/science/economy/opotentsialemezhdunarodnogosotrudnichestva\\_rossiyskikhpredpri/](http://www.innov.ru/science/economy/opotentsialemezhdunarodnogosotrudnichestva_rossiyskikhpredpri/) (дата обращения 13.05.2018)
16. Воробьев, А.А. Локализация. Направление задано. Что дальше? / А.А. Воробьев, Е.А. Обухова // Техника железных дорог. – 2009. – № 4 (8) ноябрь. – С. 35-45.
17. Гинзбург А.И. Экономический анализ: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2013.
18. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – с. 142.
19. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Высшая школа, 2015. – 907 с.
20. Данилов, И.П. Конкурентоспособность регионов России. Теоретические основы и методология / И.П. Данилов. – М.: Канон+РООИ «Реабилитация», 2016. – 368 с.
21. Дмитрий, Григорьевич Семенчук Конкурентоспособность банков / Дмитрий Григорьевич Семенчук. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 790 с.
22. Иванова, Валентина Николаевна. Импортзамещение продукции АПК. Факторы конкурентоспособности / Иванова Валентина Николаевна. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 532 с.
23. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2014. – с. 10.

24. Исаев Д.В. Духонин Е.Ю. Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. – М., 2013.
25. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е. М., 2013. – 424 с.
26. Котлярова С.Н., Лаврикова Ю.Г., Аверина Л.М. Роль локализации промышленного производства в политике импортозамещения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 5. С. 115-127.
27. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. – 192 с.
28. Кони́на, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2015. – 419 с.
29. Котляров, И.Д. Локализация производства как инструмент импортозамещения / И.Д. Котляров // ЭКО. – 2016. – № 8. – С. 128-140.
30. Макаров, А.Н. Локализация производства продукции производственно-технического назначения на территории региона как тенденция импортозамещения / А.Н. Макаров // Гуманитарные и социальные науки. – 2011. – № 3. – С. 34-41.
31. Муханов, А.Н. Конъюнктурные факторы импортозамещения в обоснованиях направлений и организационно-структурных схем локализации производства / А.Н. Муханов // Молодой ученый. – 2016. – № 3. – С. 581-585.
32. Николаев А.М. Интеграция системы маркетинга в организационную структуру предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 12-19
33. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М., 2012.
34. Пивоваров И. Гибридные стратегии международных компаний/ И. Пивоваров // Экономические науки. – 2009. – № 55. – С. 358-361.
- 35.

36. Попов В.М., Ляпунов С.И., Анализ финансовых решений в бизнесе. –М, 2012.
37. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2012. – 185 с.
38. Ришар Жак. Аудит и анализ хозяйственной деятельности. – М: Аудит, ЮНИТИ, 2013.
39. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: ООО Новое знание, 2013. – 688 с.
40. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
41. Смеричевская, С.В. Стратегический маркетинг Учебное пособие / С.В. Смеричевская, С.Ф. Смеричевский. – Д: ДонГУЭТ, 2013. – 204 с.
42. Сунь-Цзы Искусство стратегии / Сунь-Цзы. – М.: Эксмо, 2016. – 528 с.
43. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии. – М.: Дело и Сервис, 2012. – с. 34.
44. Фальцман В.К. Влияние кризиса на конкурентоспособность российской продукции // ЭКО. – 2016. – № 11. – С. 90-109.
45. Фальцман В.К. Оценка конкурентоспособности российской продукции в мире, на рынках СНГ, ЕврАзЭС и дальнего зарубежья // Пробл. прогнозирования. – 2014. – № 1. – С. 87-98.
46. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов – М: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2011. – 647 с.
47. Царитова К.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности предприятия // Социальная политика и социология. – 2017. – Т. 16. – № 4. – С.33-41.
48. Шувалова, Д.Г. Оценка изменения экономического потенциала интеграции с применением стратегии локализации производства на региональном уровне / Д.Г. Шувалова, В.Ю. Маркова // Электронный научный журнал «Управление экономическими системами». – 2013. – № 10 (58). – С. 61.

49. Шувалова, Д.Г. Разработка методики оценки уровня локализации / Д.Г. Шувалова, В.Ю. Маркова // Электронный научный журнал «Научно-технические ведомости СПбГУ». – 2014. – № 6 . – С. 73-79.
50. Valio Annual Report 2014. <http://www.valio.com/responsibility-report2014/valio-group-keyfigures/#osio-3> (дата обращения: 01.07.2015).
51. Производство Valio в России. [Электронный ресурс] <http://www.valiorussia.ru/production-valio-in-russia/> (дата обращения: 13.05.2018)
52. Finland Included On the Import Ban List. 2014. August 7. [Электронный ресурс] <http://www.valio.com/finland-included-on-the-import-ban-list/> (дата обращения: 13.05.2018)
53. Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions Tatiana Kostova, Kendall Roth and M. Tina Dacin The Academy of Management Review, №. 4. 994-1006
54. 50 крупнейших иностранных компаний в России: [Электронный ресурс] URL: <http://www.forbes.ru/rating/50-krupneishikh-inostrannykh-kompanii-v-rossii-2016/2016> (дата обращения 13.05.2018)
55. «ИНТЕР РАО ЕЭС», GE и УК «ОДК» создают совместное предприятие по производству газовых турбин: [Электронный ресурс] URL: <http://www.interrao.ru/press-center/news/detail.php?ID=1003> (дата обращения 13.05.2018)
56. Еврокомиссия одобрила создание СП "Роснефти" и General Electric: [Электронный ресурс] URL: <http://tass.ru/ekonomika/5101496> <http://tass.ru/ekonomika/5101496> (дата обращения 13.05.2018)
57. Как иностранные компании выходят на российский рынок? Причины, стратегии, аналитика: [Электронный ресурс] URL: <http://вэд24.рф/kak-inostrannye-kompanii-vuxodyat-na-rossijskij-rynok.html> (дата обращения 13.05.2018)
58. Официальный сайт General Electric в России [Электронный ресурс] URL: <https://www.ge.com/ru/> (дата обращения 13.05.2018)

59. Официальный сайт РБК Тюмень: [Электронный ресурс] URL: <https://t.rbc.ru/tyumen/07/03/2017/58be90719a79471a82fccc81> (дата обращения 13.05.2018)
60. "Роснефть" и GE расширят сотрудничество в судостроении и технологиях: [Электронный ресурс] URL: <https://ria.ru/economy/20170130/1486771872.html> (дата обращения 15.06.2018)
61. «Роснефть» и General Electric создают стратегическое партнерство для развития промышленного интернета в России [Электронный ресурс] URL: <https://www.rosneft.ru/press/releases/item/187023/> (дата обращения 15.06.2018)
62. GE, the Ultimate Global Player, Is Turning Local: [Электронный ресурс] URL: <https://www.wsj.com/articles/ge-the-ultimate-global-player-is-turning-local-1498748430> (дата обращения 15.06.2018)
63. GE: From Globalization to Localization <https://blog.csoftintl.com/ge-globalization-to-localization/> [Электронный ресурс] URL: [//blog.csoftintl.com/ge-globalization-to-localization/](https://blog.csoftintl.com/ge-globalization-to-localization/) (дата обращения 15.06.2018)
64. General Electric: A highlight of Vietnam - US relations <http://www.vir.com.vn/general-electric-a-highlight-of-vietnam-us-relations-35757.html> [Электронный ресурс] URL: [///www.vir.com.vn/general-electric-a-highlight-of-vietnam-us-relations-35757.html](http://www.vir.com.vn/general-electric-a-highlight-of-vietnam-us-relations-35757.html) (дата обращения 15.06.2018)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

№	Регион	2015				2016				2017			
		Условие поставки	Вес брутто (кг)	Вес нетто (кг)	Стат. Стоимость (USD)	Условие поставки	Вес брутто (кг)	Вес нетто (кг)	Стат. Стоимость (USD)	Условие поставки	Вес брутто (кг)	Вес нетто (кг)	Стат. Стоимость (USD)
1	Тюменская область	FCA	14618,711	13141,63	860451,14	FCA	89140,67	87153,91	2998459,8	FCA	37338,23	47650,6	6419612,87
2	г. Москва		44378,774	43291,44	3117572,4		30553,44	26300,33	2177535,5		13155,82	13802,8	2532494,28
3	Самарская область									DAP	2477,77	1797	1959102
4	Краснодарский край		5136,624	4427,246	1103079,4	FCA	2192,348	1917,665	455800,02	FCA	2883,323	2243,834	631751,87
5	Пермский край	FCA	783,04	729,33	223371,38	FCA	903,379	847,55	259854,5	FCA	1240,88	1226,5	170415,24
6	Рязанская область									DAP	6,656	5,22	43301,99
7	Новосибирская область									CPT	23,99	17,78	42265,53
8	ХМАО	CIP	35,74	24,8	6172,77					EXW	124,47	118	23842,94
9	Ярославская область	FCA	2550	2220	230684,53					FCA	26,5	16	19424,61
10	Московская область	EXW	491,694	443,334	38226,16	EXW	4,2	3,8	4897,55	FCA	63,35	56,45	8919,59
11	Иркутская область									DAP	3,85	3,15	7527,8
12	Свердловская область	CIP	3415	3165	190180	CIP	3282,036	2600,018	187584,21	DDU	0,173	0,276	4518,49

13	Республика Татарстан	DAP	970,9	858	124322,57								
14	Камчатский край					FOB	110	100	3911,37				
15	Омская область	DAP	15,984	11,1	13310,71								
16	Томская область	DDU	55,32	50,4	829,56								
17	Тульская область					DAP	187,8	173,2	21388,02				
18	Итого		72451,787	68362,28	5908200,6		126373,9	119096,5	6109431		57345,01	66937,6	11863177,2