

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЯПОНСКИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

© 2020 Петров А. М.

доктор экономических наук, профессор Департамента бизнес-аналитики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва
E-mail: palmi@inbox.ru

В статье выделены основные проблемы для зарубежного бизнеса в России и показаны пути их преодоления.

Ключевые слова: индикаторы, отрасль, оценка, предприниматель, риски, рынки, ситуация, стратегия, угрозы, управление, экономические субъекты.

Выделим основные проблемы для японского бизнеса в Российской Федерации, касающиеся бизнес-культуры и практики управления хозяйствующим субъектом. Рассмотрим классификацию факторов для реализации японского бизнеса в Российской Федерации, представленную исследователями ВШЭ:

- первая группа факторов — факторы незнакомой деловой среды, а также культурные различия, возникающие из социально-экономической, институциональной и культурной среды, а также характеристики инвестиционного климата страны в целом. С этими факторами, которые можно назвать внешними, сталкиваются все инвесторы, ведущие бизнес в Российской Федерации, не только иностранные, но и местные;

- вторая группа факторов связана с организацией внутренних процессов хозяйствующего субъекта и обусловлена культурными особенностями и моделями общими для бизнес-среды страны происхождения. Эти факторы, которые в основном включают вопросы управления персоналом и организации производства, могут быть специфическими для иностранных хозяйствующих субъектов, представляющих разные страны. Особенности японской модели организации бизнеса делают эту группу факторов чрезвычайно важной для реализации эффективности их деятельности;

- третья группа проблем, связанных с совместимостью бизнес-культуры страны в которой находится хозяйствующий субъект, и принимающей экономики другой страны, а также с информационными вопросами, такими как наличие опыта ведения бизнеса в принимающей стране и имидж страны как места для инвестиций;

- четвертая группа проблем связана с дисбалансом между локализацией производства и импорта, обусловленных отсутствием надежных партнеров. Таким образом, японские хозяйствующие субъекты импортируют детали и материалы из-за рубежа. По данным исследования ВШЭ локализация производства на японских заводах в Российской Федерации в целом не превышает 15–20%;

- пятая группа проблем (основная группа) связана с факторами, обусловленными влиянием международных санкций. Иностранные инвесторы существенно пострадали от европейской и американской санкционной политики в отношении Российской Федерации;

- шестая группа проблем связана с такими факторами как колебания обменного курса и девальвацией рубля, влекущие снижение конкурентоспособности из-за девальвации рубля. Для большинства хозяйствующих субъектов их товары или услуги стали в условиях российского рынка значительно менее конкурентоспособными;

- седьмая группа проблем связана с такими факторами как импорт сырья, компонентов и оборудования; ограничение участия иностранных хозяйствующих субъектов в мировых сделках регулируемыми органами; проблемами с обработкой платежей по международным стандартам и ограничение доступа к иностранным кредитам;

- восьмая группа проблем связана с такими факторами как диверсификация продукции и гибкость производственных линий (учитывающая быстрые изменения в предпочтениях рынка), а также низкий уровень автоматизации не позволяет японским хозяйствующим субъектам

повысить эффективность своей деятельности, ограничивая скорость производственной линии и, следовательно, производительности труда отдельных сотрудников хозяйствующего субъекта;

- девятая группа проблем связана с таким основным фактором как особенности управления персоналом. Так, например, японский принцип пожизненной занятости нельзя применять без изменений, ориентация на долгосрочное сотрудничество и четкие критерии продвижения по службе соответствуют предпочтениям российских работников. Основными критериями найма являются квалификация и мотивация, а конкуренция довольно высокая. Тем не менее, оборот, особенно в начале (и для тех, кто не хочет адаптироваться к японской системе управления), также высок. В целом, согласно подходу «гибридных» фабрик, разработанному Японской исследовательской группой по многонациональным предприятиям, общий уровень применения элементов японской системы управления и производства довольно низок. Системные, взаимосвязанные элементы модели были наименее применимыми в зарубежной бизнес-среде, поскольку первоначально они основывались на специфике организации внешних связей компании, а также на экономической и социальной среде в Японии. Эти элементы включают, прежде всего, систему снабжения и производства «точно в срок», участие в «кругах качества», а также систему подбора, оплаты труда и продвижения по службе. Среди наиболее применимых элементов японской системы управления и производства — те, которые связаны с поддержанием слаженной командной работы, а также с координацией рабочих процессов. Также вполне применимы индикаторы, связанные с технической поддержкой производства, оборудованием и характеристиками производственной линии, которая является наиболее «автономным» и не фундаменталь-

ным элементом японской модели производства;

- десятый блок факторов, препятствующих развитию инвестиционного сотрудничества между Российской Федерацией и Японией, заключается в восприятии российского инвестиционного климата в Японии и отсутствие информации о российском рынке и бизнес-климате. Недостаточный опыт ведения бизнеса японскими хозяйствующими субъектами в Российской Федерации и отсутствие исследований деловых возможностей негативно влияют на решения потенциальных японских инвесторов, пытающихся избежать рисков, связанных с неопределенностью. Поэтому необходимо продвигать благоприятный имидж российской бизнес-среды и инвестиционного климата, чтобы предоставить потенциальным инвесторам информацию об условиях ведения бизнеса;

- одиннадцатый фактор — совместимость бизнес-культур Японии и Российской Федерации — активизируется на этапе развития делового сотрудничества.

Учитывая разнообразие проблем, с которыми иностранные представительства могут столкнуться в разных бизнес-условиях, способы решения проблем сильно различаются в зависимости от их происхождения. Рассмотрение различных аспектов и слоев проблем может позволить предложить всеобъемлющие и систематические рекомендации, которые могут быть полезны для дальнейшего развития инвестиционного сотрудничества между Японией и Российской Федерации.

Основные факторы выхода японских хозяйствующих субъектов на российский рынок и их участия в производственной деятельности, представлены в таблице 1.

Согласно ответам хозяйствующих субъектов, участвующих в опросе, наиболее популярной причиной стало получение доступа на россий-

Таблица 1. Факторы привлекательности российского рынка японских инвесторов

Факторы привлекательности	Опрос по ОЗТОС, %	Интервью, %
Рынок, спрос, потенциал	80,8	72,2
Ресурсы	11,5	5,6
Логистика, инфраструктура	н/д	11,1
Партнеры	н/д	22,2
Наличие квалифицированной рабочей силы	3,8	-
Гибкая политика в области образования и переподготовки	3,8	-
Высокая доходность инвестиций в Российской Федерации	26,9	-

* Источник: опрос НИУ ВШЭ, интервью с представителями японского бизнеса

ский рынок (81%). Развивающийся и перспективный российский рынок — значимый фактор, привлекающий японских инвесторов, обусловлен высоким потенциалом развития рынка и роста личного потребления, лежащего в основе расширения спроса.

Еще одной довольно популярной причиной, на которую указывает четверть хозяйствующих субъектов, была высокая доходность инвестиций в российскую экономику. Некоторые респонденты указали, что наличие инфраструктуры в отдельных регионах, а также наличие и поддержка деловых партнеров были весьма важными факторами. Удивительно, что лишь несколько респондентов упомянули наличие природных ресурсов как фактор, привлекающий инвестиции. Ранее большинство японских инвестиционных

проектов в Российской Федерации были связаны с освоением природных ресурсов. В настоящее время доля производственных проектов растет, а качество человеческих ресурсов становится все более важным. Японские инвесторы отмечают высокий уровень образования российских работников, но затраты на рабочую силу на практике часто оказываются намного выше, чем ожидалось. Во многих случаях это связано с процессом найма и проблемами текучести кадров. Японская система управления основана на принципах высокой лояльности, мотивации и приверженности корпоративной культуре. Пытаясь адаптировать эту модель в Российской Федерации, японские компании сталкиваются с высокой текучестью персонала из-за различий в деловой культуре и практике управления.