

## ЛОКАЛИЗАЦИЯ В РОССИИ: ХОЖДЕНИЕ В ТРЕТИЙ РИМ – ИЛИ В КАНОССУ?

ЛОКАЛИЗАЦИЯ СТАЛА ПРЕДМЕТОМ ИНТЕНСИВНОЙ ДИСКУССИИ В РОССИИ С МОМЕНТА РАСПАДА СССР. ЕСЛИ ИЗНАЧАЛЬНО, УЧИТЫВАЯ СТРЕМЛЕНИЕ СТРАНЫ ПЕРЕЙТИ К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ, ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕТОРЫ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ РУКОВОДСТВОВАЛИСЬ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ КРИТЕРИЯМИ, ТО ПОСЛЕ ПЕРЕХОДА КРЕМЛЯ К АВТАРКИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ, ЗАПАДНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СКОРЕЕ УЧИТЫВАЮТ (ДОЛЖНЫ УЧИТЫВАТЬ) ПОЛИТИЧЕСКИ МОТИВИРОВАННЫЕ СООБРАЖЕНИЯ О ЗАЩИТЕ РЫНКА, ПРИНИМАЯ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ. / ГЕОРГ ШНАЙДЕР, SWILAR

С одной стороны, макроэкономические реалии, такие как относительно устойчивый низкий курс рубля, вынуждают переводить долю создания добавленной стоимости продукции в Россию, чтобы сохранить конкурентоспособность экспортируемой сюда продукции за счет ожидаемого сокращения издержек. С другой стороны, российское правительство заманивает особыми преимуществами, которыми успели воспользоваться отдельные первопроходцы в рамках специального инвестиционного контракта (СПИК).

В некоторых отраслях, как например сельское хозяйство, государственные ограничительные меры смягчаются затем субсидиями для конечных пользователей локализованных продуктов с высокой добавленной стоимостью. Конечно, у политика, ориентированного на конкуренцию, такая модель вызывает лишь массу вопросов. Однако российский правящий класс, похоже, не настроен – за несколькими исключениями – создавать рыночную экономику в формате инновационного и самоорганизующегося порядка конкуренции. К тому же усиливается и тенденция к протекционизму. Об этом можно сожалеть, но инвесторам, уже работающим в стране, а также новым инвесторам лучше следует разработать решения для существующей ситуации. Локализация при определенных обстоятельствах может стать хорошим или даже очень хорошим решением. О проблемах, которые могут при этом возникнуть, говорится ниже.

## ЛОКАЛИЗАЦИЯ В СВЯЗИ С ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ

Российское правительство предпринимает значительные усилия по сдерживанию импорта, не в последнюю очередь по соображениям защиты платежного баланса. Иногда это кажется несколько неестественным, учитывая структуру экономики страны: невозможно организовать производство многих импортных товаров в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Кроме того, слишком велик и технологический разрыв.

Тем не менее, государственные компании при закупках обязаны ориентироваться на продукты местного производства. В центре внимания Кремля находятся отрасли автомобилестроения, машиностроения, фармацевтики, частично легкой промышленности, а в последнее время и программного обеспечения. В этих областях существуют обширные правовые и государственные административные нормы.

Многие немецкие компании (Claas, Wilo, Daimler ...) подписали СПИК. Из-за требований к объему инвестиций и особой природы компромиссов этот инструмент кажется подходящим инструментом лишь для некоторых компаний. Это, похоже, подтверждает и небольшое количество таких контрактов. Инвесторам к тому же следует задаться вопросом: насколько со-

гласованные в них условия на самом деле будут выдержаны за длительный период действия, учитывая тот факт, что политическое руководство мало ориентируется на нормы.

## ЛОКАЛИЗАЦИЯ КАК ИДЕАЛЬНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА?

В соответствии с критерием экономической эффективности представляется разумным делить процессы перемещения или создания добавленной стоимости на прямую локализацию и возможную в дальнейшем последующую национализацию. Особенно в автомобильной промышленности, как показал недавний пример с Daimler, локализация вначале означает перемещение элементов цепи создания добавленной стоимости внутри компании. В частности, компания больше не собирает свою продукцию за рубежом и не доставляет ее затем в Россию, а поставляет необходимые детали для крупноузловой или мелкоузловой сборки и осуществляет монтаж на месте.

Практика показала, что этот шаг приводит к экономии средств только в том случае, если переносятся довольно простые или ручные операции. Тогда в игру вступают преимущества стоимости рабочей силы, особенно на периферии. В капиталоемких процессах обычно чаще возникают дополнительные расходы из-за отсутствия эффекта экономии, обусловленной ростом масштаба производства, а также из-за потребности в дорогих иностранных специалистах, в том числе и для контроля производства и обеспечения качества.

Национализация же отличается тем, что в цепочку создания стоимости интегрируются (должны интегрироваться) локальные поставщики. И здесь могут появиться проблемы.

## НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ВЫЗОВ

Даже простой взгляд на статистику импорта и экспорта показывает, что Россия экспортирует очень немного технически сложных товаров, зато импортирует их в весьма больших объемах. В последние годы Россия достигла особых успехов по экспорту зерна и химического сырья, например, ПВХ.

Если в самых последних статистических обзорах появляются такие высокотехнологичные товары, как автомобили, то это в значительной мере объясняется тем, что такие концерны, как например VW в Калуге, создали крупные производственные мощности, но из-за снижения покупательной способности сбыт автомобилей в стране снизился, и теперь, чтобы покрыть расходы, их экспортируют.

Эти факты указывают на то, что в России слабо развита структура поставщиков смежной продукции, особенно в области высокотехнологичных товаров. Российское правительство вполне понимает это и даже более или менее

официально признает. В 2015 году Минэкономразвития определило 18 приоритетных отраслей для импортозамещения, обозначив тем самым, где правительство надеется на более быстрое развитие производства, а где не видит особых шансов.

Западные компании могут таким образом – ссылаясь на эти цели – защитить себя от политических требований локализации. Для закупщиков, ищущих в России товары, которые производятся на импортном оборудовании, появляется возможность целенаправленно искать потенциальных поставщиков. Потому что таможенная статистика может быть оценена именно по кодам ТН ВЭД и их получателям.

В дополнение к технологическому разрыву существуют и другие эффекты, которые заставляют западного покупателя сомневаться (или отчаиваться): на начальном этапе в западных предприятиях малого и среднего бизнеса объемы заказа, как правило, довольно малы. Производственные мощности многих российских компаний не соответствуют этому. Другим фактором сложности является высокий уровень инноваций западных МСП, которому многие российские поставщики не соответствуют. Еще один немаловажный аспект – западные покупатели думают по логике западного рынка. Однако Россия – это рынок продавца. Поэтому требования к гибкости и качеству зачастую неэффективны. К тому же, западные компании часто отказываются идти на компромисс в отношении требований к продукту и таким образом адаптироваться к рынку. Однако, учитывая экономическую ситуацию в стране, это может быть стратегией «перезимования», которая также может помочь противостоять растущей конкуренции из Китая. То есть: важнее не то, что является лучшим техническим продуктом, а то, что хорошо для рынка!

Локализация и национализация могут быть действенными, а иногда и очень хорошими способами сохранения и расширения российского рынка. Зарекомендовать себя успеха, среди прочего, стратегия организации «дышащей» структуры мощностей на местах. Останется рубль слабым – производители будут более ориентироваться на локальные потребности, в соответствии с платежеспособностью российских клиентов. При усилении рубля производители могут вернуться к более дорогому импорту более высокотехнологичных товаров.

Для закупщиков сложной задачей является поиск инновационного и частного МСП, которое было бы заинтересовано в развитии своих технологий совместно с западным партнером. Это часто означает: много беготни и работы с документами и необходимость адаптации к российским реалиям – не забывая про требования к качеству закупаемых деталей, по крайней мере, в долгосрочной перспективе. Тогда в конечном итоге Каносса станет Римом, т.е. путь поражения станет путем к победе.)