

# ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ НА УРОВНЕ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

УДК 339.94

Клеман-Питио Э.  
Кувалин Д. Б.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФРАНЦУЗСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ: ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ<sup>10</sup>

В 2014 г. началась реализация совместного франко-российского исследовательского проекта "Адаптация французского бизнеса в России: проблемы, методы, достижения". Проект рассчитан на 3 года и осуществляется в рамках совместной научно-исследовательской программы Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ) и французского Фонда «Дом наук о человеке» (FMSH). Научные руководители проекта: с российской стороны – академик В. В. Ивантер, с французской стороны - профессор Ж. Сапир.

Основные задачи указанного научного исследования таковы:

- исследовать процессы адаптации французского бизнеса в России;
- выявить и проанализировать проблемы, которые затрудняют работу французского бизнеса на российских рынках;
- получить информацию о применяемых предприятиями методах решения существующих проблем;
- выявить благоприятные факторы, которые способствуют приходу французского бизнеса в Россию и расширению его присутствия;
- оценить результаты работы французских компаний и их долгосрочные перспективы на российском рынке, а также перспективы российско-французского экономического сотрудничества в целом.

Исследование включает в себя анализ ситуации, как на макроэкономическом, так и на микроэкономическом уровне. С одной стороны, важно понять, как проблемы взаимодействия с иностранными предприятиями рассматриваются в рамках российской макроэкономической стратегии. С другой стороны, необходимо изучить факторы и обстоятельства, на основании которых иностранные предприятия выстраивают стратегию своей деятельности в России на микроэкономическом уровне.

Важной частью исследования является получение информации от французских предприятий по поводу различных аспектов их деятельности в России, а также получение оценок представителей французского бизнеса по поводу ситуации на российском рынке и перспектив развития российской экономики.

В ходе нашего анализа мы также пытаемся оценить так называемый «жизнеспособный потенциал» (или «потенциал жизнеспособности») российско-французского экономического сотрудничества. На наш взгляд, это поможет перекрестному управлению процессом со стороны двух государств и даст возможность предложить новые источники и новые технологии финансирования, необходимые для развития этого сотрудничества. Кроме того, мы полагаем, что по итогам исследования

---

<sup>10</sup> Доклад подготовлен при совместной финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ) и Фонда «Дом наук о человеке» (ФДНЧ, Франция). Проект № 14-22-08001.

нам удастся сформулировать советы французским предприятиям, которые хотят прийти на российский рынок и утвердиться на нем.

Исследовательские методики, которую мы используем, достаточно традиционны. В первую очередь это углубленные интервью свободного формата с представителями различных французских предприятий, работающих в России. В дальнейшем мы намерены провести опрос (или серию опросов) этих предприятий, используя анкеты, в которые будут включены формализованные вопросы, затрагивающие наиболее важные сюжеты.

Вопросы, задаваемые нами представителям французских предприятий в ходе проведения интервью, во многом повторяют вопросы, задаваемые их российским коллегам. В то же время мы осознаем, что для получения точной информации от представителей французского бизнеса надо видоизменять формулировки некоторых вопросов. Иными словами, анкета для предполагаемого опроса будет нами адаптирована с тем, чтобы наши французские респонденты лучше понимали нас, а мы их.

В настоящее время на российском рынке регулярно работает уже около 500 французских предприятий. Наиболее значительно присутствие французских предприятий в таких секторах экономики как инновационные технологии (включая автопром), крупные торговые сети, логистика, торговля товарами класса «люкс». Кроме того, интересы французского бизнеса в России представляют различные общественные объединения.

Например, достаточно активно ведет себя в России ассоциация предприятий из французского региона Рона-Альпы - ERAI (Entreprise Rhône-Alpes International). Во Франции в эту общественную организацию входят в основном малые и средние компании. По масштабам своей деятельности ERAI переросла свой регион, ведя активную работу на даже международном уровне, и потому открытие представительства ERAI в Москве полностью вписывается в стратегию деятельности этой организации. Сотрудники московского представительства ERAI рассказали нам, что их основные задачи в России – ознакомление малых и средних предприятий из региона Рона-Альпы с возможностями российского рынка и особенностями работы на этом рынке, помощь в установлении деловых связей с российскими партнерами, реклама и продвижение продукции членов ERAI. Свою работу представительства ERAI в России считает в целом весьма успешной и намеревается расширить ее масштабы.

Руководство российского отделения французской сети магазинов Атак (Atac), которая аффилирована с другой французской торговой сетью Ашан (Auchan), также сообщило о намерениях расширить свою деятельность за счет экспансии в регионы России уже в ближайшие годы.

Более осторожными в оценках своих российских перспектив были представители компании Рено (Renault). Однако в целом они также надеются как на увеличение продаж автомобилей своей группы (Рено, Лада, Ниссан), так и на дальнейшую локализацию в России производства различных автокомпонентов, ранее выпускавшихся за ее пределами.

Говоря об общих оценках, которые дают французские предприниматели, можно отметить, что все они очень позитивно оценивают перспективы российской экономики. Также они считают, что потенциал развития их компаний в России очень высок, а объем деятельности может быть многократно увеличен.

В то же время, как и ожидалось, представители французского бизнеса достаточно часто говорили и о трудностях работы в России. Впрочем, некоторые их ответы были достаточно неожиданными. В частности, практически все наши собеседники сообщили,



что их главная проблема в России - это не плохая работа институтов (бюрократия, коррупция и т.п.), а разного рода физические ограничения.

Прежде всего, французские предприятия указывали на немалые сложности, связанные с инфраструктурой - дорогами, электросетями и пр. Например, руководитель компании Атак указал, что, на его взгляд, главная экономическая проблема России - отсутствие нормальной дорожной сети. Для торговой компании такое положение дел действительно создает серьезные трудности, ведь она каждый день завозит в магазины большие объемы продукции, причем именно на автомобилях.

Чтобы решить свои инфраструктурные проблемы, французские предприятия порой даже вынуждены проводить специальные переговоры с местными властями. Впрочем, как отмечали наши собеседники, это, по сути, то же самое, что происходит при их работе во французских регионах или в других странах.

Что касается такой популярной в средствах массовой информации проблемы как российская коррупция, то в реальности она не оказывает серьезного влияния на работу французских предприятий. Возможно, такое положение дел связано с тем, что иностранные предприятия действуют очень осторожно, всячески избегая попадания в коррупционные схемы.

Следует отметить также взаимодействие торговых сетей с российскими производителями. В частности, директор Атак сообщил нам, что примерно 90% товаров, продаваемых в их российских магазинах, произведено в самой России. Соответственно, доля импорта не превышает 10%. Помимо прочего, это упрощает логистику, так как организовывать поставки без пересечения границ легче.

В то же время французские предприятия отмечают, что ситуация на рынке труда в России значительно отличается от европейской. В России наблюдается скорее дефицит рабочей силы, и поэтому здесь стоит задача не только находить, но и удерживать хороших работников. Французские компании ищут разные решения этой проблемы, и эти решения не всегда связаны с денежными стимулами. Например, компания Auchan/Атак удерживает хорошо работающих сотрудников, формируя внутри своей структуры то, что часто называют «корпоративным патриотизмом» или «корпоративной солидарностью».

Качество рабочей силы в России оценивается французскими компаниями достаточно высоко. Но проблемы тоже есть. Например, по мнению наших французских собеседников, русские работники имеют хорошую квалификацию, но это часто не та квалификация, которая нужна. Или же эта квалификация не дополнена навыками, которые нужны в современной рыночной экономике. В частности, представители Рено говорили, что в России прекрасные инженеры и техники, но никто не умеет их правильно использовать. Свою мысль они пояснили так: ваши инженеры, зная техническое решение проблемы, не имеют навыка правильно выстроить работу. Иными словами, в России существует большой дефицит организаторов производства.

Кроме того, компания Рено, недавно получившая контроль над заводом АвтоВАЗ, пока не решила проблему оптимизации структуры и численности своего персонала в России. При этом компания Рено понимает, что в России существуют серьезные социально-политические ограничения на работу с трудовыми ресурсами. Для повышения эффективности и производительности труда на АвтоВАЗе надо уволить достаточно много людей. Но это сложно – ни власти, ни работники не будут согласны с жесткими мерами по сокращению численности и увольнению людей «в никуда». Поэтому в Рено пытаются решать эту проблему постепенно, подыскивая увольняемым сотрудникам другие варианты трудоустройства.

Как всегда, наибольшие трудности наблюдаются у малых и средних предприятий, что подтвердила беседа с представителями ERAI. По итогам этой беседы сложилось впечатление, что трудности французских малых и средних предприятий в России очень похожи на трудности российского малого бизнеса. Главная из этих трудностей – закрытость многих рынков для небольших предприятий. Крупные российские корпорации не любят сотрудничать с малыми предприятиями, они стараются замкнуть все процессы внутри своей структуры. Поэтому малым предприятиям, в том числе и французским, приходится, как правило, решать все проблемы самостоятельно, что в силу ограниченности ресурсов им делать непросто.

Разумеется, в последнее время в работе французских предприятий сильно возросли элементы неопределенности, связанные с введением санкций против России. Некоторые предприятия (Рено, Атак), которые спокойно работали в России и уверенно строили долгосрочные планы, оказались в неприятной ситуации из-за этих санкций. Теперь им надо пересматривать свои сбытовые и инвестиционные планы, опасаясь при этом расширения запретов на поставки некоторых видов машин и оборудования. Тем не менее, даже в 2015 году работающие в России французские предприниматели видят немало оснований для долгосрочного оптимизма. В частности, фармацевтическая компания Санофи (Sanofi) сообщила о росте своих продаж в России уже в начале текущего года.

Таким образом, несмотря на некоторые кризисные явления, перспективы российско-французского экономического сотрудничества на уровне предприятий остаются в целом весьма благоприятными.