

## **Проблемы вхождения финских компаний на российский рынок и работы в России**

*Старикова Анастасия Юрьевна,  
Ермакова Наталья Александровна,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21*

*В статье авторы рассматривают кейсы трех финских концернов («Fazer», «Fortum», «YIT») из различных индустрий, которые успешно функционируют на российском рынке уже продолжительное время. В ходе исследования выявляется, каким образом компаниям удалось подстроиться под условия рынка при выходе на него, а затем сформировать его в соответствии со своей бизнес-культурой и зарекомендовать себя в качестве лидеров. Авторы показывают, как глобализация и ее последствия могут сказаться на деятельности компаний. Отдельно в статье выделяются санкции и проводится оценка их влияния спустя пять лет после введения. Результаты работы также отражают перспективы дальнейшего развития концернов на рынке России.*

**Ключевые слова:** глобализация, санкции, финский бизнес, российский рынок.

**JEL коды:** F230, M1.

## **Problems of Finnish companies entering the Russian market and operating in Russia**

*Starikova Anastasia Yurievna,  
Ermakova Natakiya Aleksandrovna,  
Saint-Petersburg State University of Economics,  
191023, Saint-Petersburg, Sadovaya St., 21*

*In the article, the authors consider the cases of three Finnish concerns ("Fazer," "Fortum," "YIT") from various industries that have been successfully operating on the Russian market for a long time. The study reveals how companies managed to adapt to market conditions when entering it, and then form it in accordance with their business culture and establish themselves as leaders. The authors show how globalization and its consequences can affect the activities of companies. Separately, the article identifies sanctions and assesses their impact five years after the introduction. The results of the work also reflect the prospects for the further development of concerns in the Russian market.*

**Key words:** globalization, sanctions, Finnish companies, Russian market.

## **Введение**

С каждым годом процесс глобализации усиливается, способствуя созданию новых возможностей в различных сферах жизни общества, в том числе и в экономике. Наиболее подвержен этому процессу международный бизнес, т.к. его неотъемлемым элементом является взаимодействие между двумя или несколькими компаниями из разных стран, государственными институтами и другими акторами во время обмена товарами, услугами, знаниями и ресурсами. Полагаясь на то, что данный процесс является долгосрочным, компании нередко принимают стратегически важные решения. Однако в то же время глобализация способствует возникновению высокой неопределенности и рисков, связанных с непредсказуемостью международных конфликтов, повышением уровня протекционизма и национализма.

Кооперация между соседними странами всегда имела особое значение для международного бизнеса. Цель данной статьи заключается в анализе функционирования финских предприятий на российском рынке в меняющихся условиях. Для выполнения поставленной цели требуется решить ряд задач, включающих в себя:

1. изучение опыта финских компаний по вхождению и работе на российском рынке;
2. выявление влияния внешних процессов на развитие финского бизнеса в России;
3. определение дальнейших путей развития финских компаний в России.

В результате исследования планируется сделать выводы о том, насколько различны механизмы деятельности предприятий в двух странах, возможно ли совмещение их бизнес-культур и выгодно ли данное взаимодействие в глобальном мире.

## Обзор литературы

В русскоязычных научных статьях тема рассматривается достаточно поверхностно. Авторы говорят об общих тенденциях, присущих всем компаниям, что, безусловно, также немаловажно и интересно, но не раскрывают причины успеха конкретной фирмы. Среди таких работ можно выделить статью Черноморец А. Ю. [6], представляющую собой анализ процесса выхода иностранных компаний на рынок России. В результате рассмотрения кейсов нескольких европейских ТНК автор делает вывод, что основными стратегиями выхода являются прямые инвестиции и совместное предпринимательство. Помимо этого, в тексте выделены наиболее часто возникающие проблемы проникновения компаний на российский рынок.

Особый интерес в рамках изучения опыта внедрения финских компаний на рынок РФ представляет исследование «Бизнес с финской ДНК», проведенное сотрудниками ежедневного петербургского сетевого издания «Фонтанка.ру» [2]. Авторы проанализировали большое количество информации о финских компаниях, подкрепив свои выводы статистическими данными и интервью с представителями бизнес-структур. Эта работа дает представление об истории выхода конкретных компаний на рынок, инвестиционных потоках, экономических отношениях между странами и о влиянии санкций на деятельность предприятий.

Тема интернационализации финского бизнеса в статьях англоязычных авторов также недостаточно разработана. Однако, в работе Валтери Каартемо и Элины Пелто [10], посвященной механизму формирования рынков, авторы используют кейс компании Fazer. Некоторые результаты их исследования будут использованы и дополнены в данной работе.

Авторы еще одной англоязычной статьи Дмитрий Зимин и Веса Раутио проанализировали отчеты десяти крупных финских компаний [9]. Это позволило им сделать вывод об «ассиметричном» характере финско-российской интеграции: несмотря на то, что успешное функционирование финских фирм напрямую зависит от результатов деятельности их дочерних предприятий в

России, они воздерживаются от крупных инвестиционных обязательств. Исследование было опубликовано в 2012 г., что позволяет провести переоценку актуальности сделанных выводов для текущего момента.

В рамках поставленной темы не менее важна литература, отражающая угрозу введения международных санкций для корпоративных отношений между Россией и другими странами. По нашему мнению, наиболее широко данный вопрос раскрыт в работе Линникова А. С. [5]. В тексте феномен антироссийских санкций рассматривается достаточно широко и именно с корпоративной точки, что позволяет использовать информацию для собственного анализа деятельности выбранных компаний. Несмотря на то, что со времени публикации статьи прошло три года, ее содержание актуально по сей день и применимо к данному исследованию.

В заключение хотелось бы упомянуть о статьях из СМИ, в которых опубликованы интервью с экспертами в области международного бизнеса. Они позволяют посмотреть на ситуацию со стороны самих представителей бизнеса, принимая во внимание их субъективную оценку. Например, в 2018 г. Яана Реколайнен, Генеральный директор Финско-российской торговой палаты, дала интервью российскому журналу «Международная жизнь», где сделала несколько важных заявлений [4]. По ее мнению, финским компаниям удалось адаптироваться к изменениям российской бизнес-среды после введения санкций. В качестве перспектив рассматриваются стабилизация производства и дальнейший рост. Реколайнен также отметила, что импульсом для развития торгово-экономических связей России и Финляндии должна послужить кооперация науки, производства и бизнеса обоих государств.

Таким образом, на сегодняшний день часть важных для предпринимателей сторон деятельности недостаточно раскрыта. Благодаря многообразию финских бизнес-структур на рынке РФ существует ряд возможностей для дальнейшего более глубокого анализа деятельности каждой из них [1]. Более того, поднимаемая тема подвержена сильному воздействию со стороны внешних условий, поэтому время в данном вопросе играет существенную роль. Например,

по прошествии более пяти лет мы можем критичнее оценить влияние санкций или постоянно развивающегося процесса глобализации. Свою задачу авторы видят в обобщении накопленного материала, его уточнении и актуализации.

### **Методы исследования**

Исследование проведено путем использования теоретических и эмпирических методов. В ходе работы были изучены различные источники информации на русском и английском языке. Затем полученные данные подверглись проверке на достоверность и актуальность. Обработанный материал был использован для описания результатов.

Основными источниками послужили годовые отчеты компаний, научные статьи на русском и английском языке, данные национальной статистики, публикации на сайтах средств массовой информации и интернет-изданий.

### **Результаты**

Объектами исследования являются три финские компании из различных индустрий: Fazer (продовольствие), Fortum (энергетика) и YIT (строительство). В данной части работы предлагается определить уникальность подхода каждой из них.

#### *«Fazer»*

Компания «Fazer», главной продукцией которой являются хлебобулочные и кондитерские изделия, была основана еще в конце XIX века финским предпринимателем Карлом Фацером. Ее выход на российский рынок произошел в середине 1990-х годов путем приобретения акций петербургской фирмы «Хлебный дом». К 2007 г. оборот пекарни «Fazer» составил 490 млн евро, в т.ч. 47% – в Финляндии, а 34% – в России [8].

После приобретения «Хлебного дома» концерн «Fazer» инициировал ряд изменений, как в своей организационной структуре, так и в технологических процессах, т.к. российское подразделение в этих областях отставало. Необходимо было повысить квалификацию персонала, что имело

первостепенное значение, именно поэтому обучение проводилось в международном формате.

Особое внимание уделялось созданию отделов разработки новой продукции. В советское время все хлебозаводы специализировались на производстве определенных видов хлебобулочных изделий согласно государственному стандарту. В то время ассортимент «Хлебного дома» состоял только из темного и светлого хлеба, а также пряников и другой традиционной русской выпечки. После приватизации хлебозаводов в 1993 г. менеджеры пришли к пониманию необходимости расширить ассортимент хлебобулочных изделий для того, чтобы стать более конкурентноспособными. К моменту приобретения компании финской стороной существовало менее 30 различных видов выпечки, однако меньше, чем за десять лет, оно возросло более чем в десять раз, достигнув 320 сортов [10].

Производственное оборудование было устаревшим, причем часть из него эксплуатировалось еще с 1934 года. С присоединением к «Fazer», «Хлебный Дом» получил инвестиции на приобретение новых производственных линий от европейских производителей и внедрение современных технологий.

В 2019 г. Американская Торговая Палата в Санкт-Петербурге вручила российскому подразделению компании награду «Инвестор года» за инвестиции в локальные очистные сооружения, долгосрочное и устойчивое развитие и высокие стандарты бизнес-этики на российском рынке. В целом успех концерна обусловлен несколькими факторами. Во-первых, свежими для российского рынка идеями и новыми технологиями, позволявшими добиться конкурентного преимущества. Финский опыт управления, современные технологии производства произвели настоящую революцию и сделали компанию «Хлебный дом» одной из лидеров российского рынка хлебопродуктов. Во-вторых, внешние процессы также оказали большое влияние. После распада СССР многие отрасли требовали всестороннего обновления, именно поэтому 1990-е гг. стали самым правильным временем выхода на рынок. Сейчас можно наблюдать обратный эффект. В результате введения санкций в 2014 г. продажи финского концерна в

России в 2015 г. снизились на 19,2%, до 189 млн евро [8]. Однако со временем компания приспособилась к работе в изменившихся условиях и, согласно данным из годового отчета компании за 2019 г., несмотря на то, что в последние годы на российском рынке компания сталкивается с жесткой конкуренцией, прогнозы по поводу будущего довольно оптимистичны. Хотя «Fazer» активно участвует в процессе глобализации и на сегодняшний день оперирует более чем на 40 рынках, в ближайшем будущем концерн планирует сосредоточиться на локальном рынке Северной Европы.

#### *«Fortum»*

«Fortum» – это финская государственная энергетическая компания, один из важнейших представителей финского бизнеса на российском рынке. Помимо того, что это крупнейший инвестор (4475 млн евро на 2016 г.), размер ее выручки достигает наивысших значений среди других акторов (60,2 млрд руб. в 2015 г.). Суммарная мощность генерирующих объектов «Fortum» в РФ по электрической энергии составляет 4 928 МВт [9].

Компания сделала свои первые шаги на рынке России еще во времена СССР в начале 1950-х гг. Постепенно сотрудничество, выраженное в основном в обмене технологиями и закупке электроэнергии, привело к покупке доли «Ленэнерго». Хочется отметить, что финский концерн выбрал Россию не случайно. По данным транснациональной нефтегазовой компании «BP», страна занимает пятое место в мире по величине рынка электроэнергии.

Своими конкурентными преимуществами «Fortum» считает хорошую репутацию, финансовые результаты и современные технологии. Здесь хотелось бы обратить особое внимание на ценности компании, которые обозначены, как «любопытство» (непрерывные исследования, поиск наиболее эффективных и экологичных решений), ответственность за производство и влияние на общество, открытость, уважение (поддержание корпоративной культуры) [6].

Следование идее и европейским ценностям очень значимо для представителей европейского бизнес-сообщества. Именно поэтому финский концерн смог обратить на себя внимание на российском рынке. Более того, тот

набор ценностей, которые определила для себя компания, способствуют постоянному развитию, гибкости, необходимой в меняющихся внешних условиях. Например, «Fortum» усилил кооперацию с партнерами из России именно после распада СССР. Экономические санкции, на данный момент, оказывают только косвенное влияние, связанное с изменением обменного курса рубля, однако новая волна санкций США может коснуться и финского концерна. Тем не менее, компания намерена продолжать развивать свои активы в России.

Одним из наиболее уважаемых путей развития для «Fortum» является рынок чистой энергетики в РФ [6]. Это еще одна отличительная черта финского концерна, отражающая его миссию. Главная цель заключается в том, чтобы привлечь внимание общества к изменению энергетической системы ради заботы об окружающей среде и повышения эффективности использования ресурсов. По данным исследования «Перспективы ветроэнергетического рынка в России», проведенного Штефаном Гзенгером и Романом Денисовым в 2017 г., из 50 компаний всего 3 прошли конкурсный отбор [3]:

- Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»;
- ALTEN Ltd (Falcon Capital a.s.);
- ОАО «Фортум».

Позднее, в январе 2018 г. Ульяновская ВЭС была включена в государственный реестр мощностей.

В ближайшем будущем компания планирует сосредоточиться на строительстве ветряных электростанций на юге России (Республика Калмыкия и Ростовская область) и солнечных электростанций, которые будут введены в эксплуатацию в период 2020-2022 гг.

#### «YIT»

«YIT» является крупнейшей компанией, работающей в индустрии строительства в Финляндии. Она была основана еще в начале XX в. Компания начала реализовывать свои первые проекты на российском рынке во времена Первой мировой войны, принимая участие в строительстве водопровода в Украине, а в 2001 г. стала одним из крупнейших финских инвесторов.

Благодаря длительному сотрудничеству, успешному участию в нескольких крупных проектах (реконструкция гостиницы «Метрополь» в Москве и гостиницы «Астория» в Санкт-Петербурге), концерн приобрел хорошую репутацию и расширил свое присутствие в стране. На сегодняшний день его региональные подразделения работают в таких регионах, как Москва и Московская область, Екатеринбург, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Казань и Тюмень. Таким образом, «YIT» является лидером на российском рынке среди других иностранных застройщиков жилья. Это подтверждают и многочисленные награды. Например, «ЮИТ Санкт-Петербург» в течение последних лет неоднократно побеждала в отраслевых конкурсах. В конце 2019 г. компания была удостоена специальной награды «За весомый вклад в развитие социальной инфраструктуры Санкт-Петербурга» в рамках конкурса «Доверие потребителя». По итогам 2014-2016 гг. российское подразделение было награждено золотыми знаками «Надежный застройщик России».

Успех данной компании заключается в длительной кооперации и положительной репутации. Своей главной особенностью «YIT» считает систему многоуровневого контроля качества, которая охватывает все стадии реализации проекта. Именно это позволяет концерну придерживаться своей миссии и создавать комфортную среду для жизни. Также для руководства не менее важна корпоративная культура, которая способствует формированию и сохранению финского духа.

В 2015 г. выручка компании сократилась на 25% по сравнению с предыдущим годом. Согласно финансовому отчету за 2019 г., противоречия между ЕС, США, Россией и Китаем, а также введенные вследствие этого санкции, все еще оказывают существенное влияние на бизнес. Еще одним негативным фактором являются изменения в федеральном законе, регулирующем рынок жилья в РФ, которые могут привести к нарушению денежных операций компаний, действующих контрактных моделей и увеличению занятого капитала. В связи с этим в последние годы компания сократила капитал, используемый в России [12].

Однако, «YIT» продолжает развиваться. В ноябре 2019 г. стало известно о регистрации предприятия по предоставлению различных услуг в сфере управления и обслуживания недвижимости. ООО «ЮИТ Брусника сервис» начало свою работу 1 января 2020 г.

### **Заключение**

Проведенное исследование продемонстрировало, как иностранные компании («Fazer», «Fortum» и «YIT») из различных индустрий, имея свои собственные представления о технологии производства, корпоративную культуру, смогли не только приспособиться, но и преобразовать российский рынок, а затем составить конкуренцию местному бизнесу. В ходе работы были определены отличительные черты каждой компании, которые способствовали их успеху в России, проанализированы условия вхождения на рынок. Именно новизна подхода и безупречная репутация помогают рассмотренным концернам оставаться лучшими среди других представителей финского бизнеса.

Переходя к обсуждению глобализационных процессов, стоит отметить, что в данный период времени рассмотренные компании предпочитают делать ставку не на расширение в межнациональных масштабах, а на ряд конкретных рынков. Что касается оценки влияния внешних процессов, в качестве главного барьера были рассмотрены экономические санкции. Исследование показало, что в большей степени их негативному воздействию подверглись «Fazer» и «YIT», а «Fortum» ощутила на себе лишь косвенное влияние за счет изменения курса рубля. В дополнение хочется обратить внимание на продовольственный характер санкций, который вынудил финских представителей пищевой индустрии («Fazer», «Valio») обращаться к местным производственным ресурсам. Здесь имеет место быть развитие локализации на зарубежном рынке, что угрожает занятости внутри Финляндии. Данные обстоятельства заставили представителей финского бизнеса сомневаться в надежности российского рынка. Вследствие этого, компаниям пришлось вносить изменения в стратегию развития своих российских отделений, искать способы ее адаптации под

изменяющуюся среду. Наиболее сконцентрирован на России «Fortum», работая над проектами с перспективой на будущее.

Таким образом, исследование показало, что совмещение бизнес-культур в описанных случаях произошло более чем успешно, с выгодой для всех сторон. Несмотря на явные различия в технологиях, ценностях, стратегиях, компаниям удалось подстроиться и одновременно сформировать условия рынка в каждой индустрии. Безусловно, меняющиеся условия оказывают существенное влияние на стратегию развития бизнеса, но окончательное решение по поводу будущего всегда остается за самими компаниями.

### Список литературы

1. Воробьева И., Сутырин С. Крупные финские компании на российском рынке // Современная Европа. – 2019. – №3. – С.125-138.
2. Бизнес с финской ДНК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fontanka.ru/longreads/finbusiness/> (дата обращения: 05.04.2020).
3. Гзенгер Ш., Денисов Р. Перспективы ветроэнергетического рынка в России [Электронный ресурс]. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/moskau/13475.pdf> (дата обращения: 13.04.2020).
4. Финские компании пришли в Россию, чтобы остаться [Электронный ресурс]. URL: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/2006> (дата обращения: 06.04.2020).
5. Линнинков А. Влияние международных санкций на деятельность иностранных компаний в России // Вестник Финансового университета. – 2017. – №3. – С. 141-148.
6. «Фортум» в России [Электронный ресурс]. URL: [www.fortum.ru/onas/kompaniya/fortum-v-rossii](http://www.fortum.ru/onas/kompaniya/fortum-v-rossii) (дата обращения: 10.04.2020).
7. Черноморец А. Основные стратегии выхода зарубежных компаний на российский рынок [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-strategii-vyhoda-zarubezhnyh-kompaniy-na-rossiyskiy-rynok/viewer> (дата обращения: 03.04.2020).

8. Fazer Group (официальный сайт компании) [Электронный ресурс]. URL: [www.fazergroup.com/ru/](http://www.fazergroup.com/ru/) (дата обращения: 07.04.2020).
9. Fortum in Russia [Электронный ресурс]. URL: [http://apps.fortum.fi/gallery/Fortum\\_in\\_Russia\\_EN.pdf](http://apps.fortum.fi/gallery/Fortum_in_Russia_EN.pdf) (дата обращения: 10.04.2020).
10. Kaartemo V., Pelto E. Translation Mechanisms of International Market Shaping: The Transformation of the St. Petersburg Bread Market from 1997–2007 // Journal of East-West Business. – 2017. – Vol. 23. – № 3. – Pp. 260-282. DOI: 10.1080/10669868.2017.1313802
11. Rautio V., Zimin D. The internationalization of Finnish companies: the Russian connection // Polar Geography. – 2012. – Vol. 35. – № 2, – Pp. 117-134. DOI: 10.1080/1088937X.2012.666767
12. YIT Group (официальный сайт компании) [Электронный ресурс]. URL: [www.yitgroup.com/en](http://www.yitgroup.com/en) (дата обращения: 16.04.2020).

### **References**

1. Vorobyova I., Sutyurin S. Крупные финские компании на российском рынке [Developed Finnish companies on the Russian market]. *Sovremennaya Evropa*, 2019, no.3, pp. 125-138.
2. Bisnes s finskoy DNK [Business with Finnish DNA]. Available at: <https://www.fontanka.ru/longreads/finbusiness/> (accessed 5 April 2020).
3. Perspektivy vetroenergeticheskogo rynka v Rossii [Prospects for the wind energy market in Russia]. Available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/moskau/13475.pdf> (accessed 13 April 2020).
4. Finskie kompanii prishly v Rossiyu chtoby ostatsya [Finnish companies come to Russia to stay]. Available at: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/2006> (accessed 6 April 2020).
5. Linninkov A. Vliyanie mezhdunarodnyh sankzyi na deyatelnost inostrannyh kompaniy v Rossii [Impact of international sanctions on foreign companies in Russia]. *Vestnik finansovovo universiteta*, 2017, no.3, pp. 141-148.

6. Fortum v Rossii [Fortum in Russia]. Available at: [www.fortum.ru/onas/kompaniya/fortum-v-rossii](http://www.fortum.ru/onas/kompaniya/fortum-v-rossii) (accessed 10 April 2020).
7. Chernomorets A. Osnovnye strategii vyhoda zarybeznyh kompaniy na rossiyskiy rynek [Main strategies for foreign companies entering the Russian market] Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-strategii-vyhoda-zarubezhnyh-kompaniy-na-rossiyskiy-rynek/viewer> (accessed 3 April 2020).
8. Fazer Group official website. Available at: [www.fazergroup.com/ru/](http://www.fazergroup.com/ru/) (accessed 7 April 2020).
9. Fortum in Russia. Available at: [http://apps.fortum.fi/gallery/Fortum\\_in\\_Russia\\_EN.pdf](http://apps.fortum.fi/gallery/Fortum_in_Russia_EN.pdf) (accessed 10 April 2020).
10. Kaartemo V., Pelto E. Translation Mechanisms of International Market Shaping: The Transformation of the St. Petersburg Bread Market from 1997–2007. *Journal of East-West Business*, 2017, vol. 23, no. 3, pp. 260-282. DOI: 10.1080/10669868.2017.1313802
11. Rautio V., Zimin D. The internationalization of Finnish companies: the Russian connection. *Polar Geography*, 2012, vol. 35, no. 2, pp. 117-134. DOI: 10.1080/1088937X.2012.666767
12. YIT Group official website Available at: [www.yitgroup.com/en](http://www.yitgroup.com/en) (accessed 16 April 2020).

© Старикова Анастасия Юрьевна, Ермакова Наталья Александровна, 2020 г.