

## УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ И СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ КРУПНОГО ФРАНЦУЗСКОГО БИЗНЕСА В ЭКОНОМИКУ РОССИИ

### Газилов М. Г.

Доктор филолог. наук, профессор  
Высшая школа общего гуманитарного образования  
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»  
г. Москва, Российская Федерация  
mag.wizard@yandex.ru

### Букин П. В.

Студент бакалавриата  
Высшая школа туризма и гостеприимства  
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса»  
г. Москва, Российская Федерация  
Bukin.Pavel00@yandex.ru

**Аннотация.** В статье исследуется феномен успешной интеграции крупных французских компаний в экономику Российской Федерации в период с начала 2000-х годов до 2022 года, время, когда французский бизнес демонстрировал одну из самых успешных моделей интеграции в России. На конкретных примерах из различных отраслей (автомобилестроение, розничная торговля, аэрокосмическая и пищевая промышленность) анализируются ключевые стратегии, обусловившие их устойчивость и рост: глубокая локализация, адаптация продукции к местным предпочтениям, формирование долгосрочных партнерств и инвестиции в местные производственные и кадровые активы. Статья также кратко затрагивает вызовы нового этапа, начавшегося в 2022 году, и трансформацию моделей взаимодействия. События 2022 года ознаменовали собой поворотный этап для нашей страны, повлекший за собой глубокую трансформацию бизнес-стратегий и, как следствие, массовый выход иностранных компаний с российского рынка. Тем не менее, накопленный опыт их интеграции обладает существенным научным и практическим значением. Он позволяет выявить закономерности, имеющие фундаментальное научное значение, и разработать эффективные практические рекомендации, наглядно демонстрирует, что даже в условиях геополитической нестабильности ранее сформулированные подходы – локализация, сотрудничество и гибкость – сохраняют свою фундаментальную роль в построении любых будущих моделей экономического взаимодействия.

### Ключевые слова:

французский бизнес в России, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), локализация, экономическая интеграция, Renault, Auchan, Leroy Merlin, Total

Интеграция иностранного капитала и компетенций является неотъемлемой частью развития любой крупной экономики. Франция исторически занимала одно из лидирующих мест среди европейских инвесторов в российскую экономику. Успех французских компаний на российском рынке был обусловлен не столько экспансией, сколько глубокой и продуманной интеграцией, предполагавшей взаимовыгодное сотрудничество с местными партнерами, властями и обществом. Данная статья ставит целью выявление и анализ моделей успешной интеграции на основе изучения опыта ключевых игроков. В первую очередь исследуется стратегия глубокой локализации: кейс автомобильной промышленности (Renault Group).

Глубокая локализация – это комплексная бизнес-стратегия, выходящая далеко за рамки простой сборки готовой продукции из импортных компонентов [3, с. 99]. Она предполагает создание полного производственного цикла внутри страны-реципиента, включая:

- развитие локальной цепочки поставщиков;
- адаптацию продукции под вкусы, климатические и инфраструктурные особенности местного рынка;
- инвестиции в исследования и разработки;
- формирование местного менеджмента и кадрового потенциала;
- активное взаимодействие с государственными органами для соответствия регуляторным требованиям.

Наиболее показательным примером успешной интеграции является деятельность концерна Renault, а точнее его стратегического альянса с АвтоВАЗом. История Renault в России началась с продаж импортных автомобилей, но стратегическим поворотом стало создание в 1998 году совместного предприятия «Автофрамос» (с московским правительством) (таблица 1).

Стратегия глубокой локализации принесла Renault Group впечатляющие результаты:

1. Лидерство на рынке: До 2022 года альянс RN-AV был бесспорным лидером российского авторынка с долей около 30 %.
2. Снижение валютных рисков: Высокий уровень локализации (до 70 % и более для некоторых моделей) минимизировал зависимость от курса евро и доллара.
3. Преодоление таможенных барьеров: Локализованное производство позволяло избегать импортных пошлин, делая конечную продукцию более конкурентоспособной.
4. Лояльность государства и потребителей: Компания воспринималась не как иностранный захватчик, а как часть национальной промышленности, создающая рабочие места и развивающая технологический потенциал страны.
5. Эффективность и прибыль: Российские активы были высоко rentабельны и составляли значительную часть глобальной прибыли концерна [7, с. 33].

Несмотря на успех, стратегия была сопряжена с вызовами: зависимость от макроэкономической стабильности, сложности управления совместным предприятием, необходимость постоянных инвестиций в модернизацию и адаптацию к меняющимся требованиям по локализации.

У России и Франции богатая и противоречивая история диалога с периодами и дружбы, и конфликтов... [1, с. 3]. События 2022 года и уход Renault Group с российского рынка показали и обратную сторону глубокой интеграции. С одной стороны, компания понесла колоссальные финансовые и репутационные потери, потеряв свои вторые по величине активы в мире. С другой – сама производственная

и логистическая цепочка, выстроенная годами, оказалась крайне уязвима к разрыву связей с головным офисом.

Адаптацию международного ритейла можно анализировать по нескольким ключевым направлениям (таблица 2).

Таблица 1 – Стратегия Renault Group в России [Источник: составлено автором]

Этапы внедрения стратегии Renault Group в России	
Постепенное наращивание присутствия: от импорта к производству.	Первоначально это была крупноузловая сборка моделей Renault Logan. Успех недорогого и практичного Logan, известного своей надежностью, доказал перспективность локализации.
Стратегическое партнерство с АвтоВАЗом	Переломным моментом стало приобретение пакета акций крупнейшего российского автопроизводителя – «АвтоВАЗа». Поэтапно увеличивая свою долю, Renault Group (позже в альянсе с Nissan) получила контроль над компанией. Это был гениальный стратегический ход: <ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ к мощной производственной базе: заводы «АвтоВАЗа» в Тольятти и Ижевске позволили резко увеличить объемы производства;</li> <li>• готовая дилерская сеть: охват всей территории страны;</li> <li>• бренд «Лада»: легендарный российский бренд с огромной лояльной аудиторией;</li> <li>• глубокая интеграция в регуляторную среду: Партнерство с государством, являвшимся акционером «АвтоВАЗа»;</li> </ul>
Создание единой промышленной экосистемы.	Renault Group не просто управляла «АвтоВАЗом», а интегрировала его в свою глобальную структуру, создав единую промышленную экосистему Renault-Nissan-AvtoVAZ (RN-AV): <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмен платформами: Модели Lada (X-Ray, Vesta) стали строиться на глобальных платформах B0 (Renault-Nissan), что значительно повысило их качество и конкурентоспособность;</li> <li>• унификация и снижение затрат: общие платформы, детали и компоненты позволили добиться значительной экономии на масштабе;</li> <li>• развитие локальных поставщиков: для выполнения требований по локализации (в рамках государственной программы промышленной сборки) концерн активно развивал сеть локальных поставщиков, которые сертифицировались по международным стандартам качества. Это стимулировало развитие всей российской автокомпонентной промышленности.</li> </ul>
Адаптация продукции под локальный рынок	Renault понимал, что российский потребитель имеет уникальные запросы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• прочность и надежность: автомобили адаптировались под сложные дорожные и климатические условия (усиленная подвеска, антикоррозийная обработка, зимние пакеты опций);</li> <li>• ценовая доступность: Модели Lada и Renault Duster занимали нишу доступных и практичных автомобилей;</li> <li>• дизайн: при разработке новых моделей Lada (например, Vesta) учитывались предпочтения российских покупателей в дизайне.</li> </ul>

Таблица 2 – Адаптацию международного ритейла [Источник: составлено автором]

Адаптация ритейла к локальным потребительским практикам (Auchan, Leroy Merlin)	
Ассортиментная политика	Соответствие предлагаемого товара потребительским предпочтениям, гастрономическим привычкам, культурным нормам и климатическим особенностям.
Ценовая стратегия и форматы продвижения	Адаптация к локальному уровню платежеспособного спроса, реакция на специфические модели покупательского поведения (например, любовь к акциям и распродажам).
Проектирование торгового пространства	Организация магазина, которая учитывает привычные для локальных потребителей пути движения, восприятие брендов и стандарты обслуживания.
Цепочка поставок и отношения с поставщиками:	Интеграция в локальную экономику через развитие местных производителей, что обеспечивает свежесть, снижает логистические издержки и соответствует требованиям законодательства.
Управление персоналом и корпоративная культура	Локализация менеджмента и адаптация HR-практик к местным трудовым нормам и ожиданиям.

Французская группа Auchan Retail, войдя на российский рынок в 2002 году, начала с реализации проверенного формата гипермаркета. Однако успех был достигнут благодаря последовательной адаптации [2, с. 104; 4, с. 247].

Во-первых, был сделан акцент на покупку продуктов у местных производителей, что повлияло не только на качество, свежесть, но и на ценообразование, что немаловажно (в том числе и за счет оптимизации логистики). Помимо прочего, данная инициатива стимулировала рост местного сельскохозяйственного производства, что было отмечено и поддержано региональными органами власти.

Во-вторых, было проведено исследование по изучению вкуса местного потребителя и многие продукты были произведены именно с учетом результатов данного исследования.

В-третьих, стратегия Ашан предусматривала размещение новых торговых точек в непосредственной близости от целевой аудитории, избегая периферийных зон.

Ценовая и коммуникационная стратегия:

- Формирование имиджа «низких цен»: компания активно использовала агрессивную ценовую политику и форматы продвижения, понятные российскому покупателю: масштабные распродажи, скидки «на кг/литр», программы лояльности, предлагающие существенные бонусы.
- Борьба со стереотипом «дорогого импорта»: изначально позиционируясь как международная сеть, Auchan сумел переломить возможное восприятие себя как дорогого магазина, сделав акцент на демократичности и доступности для семей с разным уровнем дохода.

Leroy Merlin, начавший работу в России в 2004 году, столкнулся с задачей не только адаптировать формат, но и в определенной степени сформировать новый потребительский поведенческий паттерн – культуру «сделай сам» (DIY) в условиях, где традиционно были сильны услуги частных мастеров (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ потребительского поведенческого паттерна Леруа Мерлен  
[Источник: составлено автором]

Потребительский поведенческий паттерн Leroy Merlin	
Адаптация к потребительским практикам и компетенциям	Адаптация пространственная и ассортиментная
<ul style="list-style-type: none"> <li>• образовательная функция. Понимая, что российский потребитель не всегда обладает необходимыми навыками для сложных проектов, Leroy Merlin сделал ставку на консультации. В магазинах были введены многочисленные зоны консультации, где специалисты помогали с расчетами, подбором материалов и разработкой простых решений;</li> <li>• услуги как дополнение к DIY. Компания гибко подошла к традиции пользоваться услугами мастеров, начав предлагать собственные услуги по замеру, доставке, сборке и установке. Это позволило охватить как аудиторию «самодельщиков», так и тех, кто предпочитает доверять работу профессионалам;</li> <li>• диджитализация и удобство. Развитие онлайн-каталога, мобильного приложения с функцией сканирования штрихкодов для проверки остатков, а также услуга «онлайн-заказ – самовывоз из магазина» были успешно адаптированы под растущий запрос на цифровые сервисы в России.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адаптация под климат. Ассортимент был значительно расширен за счет товаров, специфичных для российского климата: мощные системы отопления, материалы для утепления фасадов, средства для борьбы с обледенением, товары для дачи и сада, рассчитанные на короткое, но интенсивное лето;</li> <li>• локализация стандартов качества. Многие строительные материалы и нормы в России отличаются от европейских. Компания активно работала с локальными поставщиками, чтобы предлагать товары, соответствующие российским ГОСТам и привычным для покупателей стандартам.</li> </ul>

Опыт Auchan и Leroy Merlin в нашей стране показывал, что для успеха очень важно стать «своим» для локального потребителя, но при этом они демонстрировали следующие акценты в стратегии адаптации (таблица 4).

В капиталоемких и стратегических отраслях, таких как нефтегазовый сектор, успешная интеграция, как известно, возможна только через долгосрочные партнерства с национальными чемпионами. В этом смысле французский гигант Total показал высшую форму интеграции в ресурсной экономике России [6, с. 85; 9, с. 98]. Следует также отметить, что Ашан и Леруа Мерлен (последнему пришлось все – таки под давлением поменять название «Леруа Мерлен» на «Лемана Про» (Lemana Pro)) продемонстрировали свою позицию и остались на российском рынке, в то время как многие французские бренды поддались европейскому давлению и покинули Россию весной 2022 года.

Таким образом, французский бизнес в России до 2022 года выделялся как пример эффективной интеграции. События же 2022 года (начало СВО) стали переломным моментом, приведшим к кардинальному пересмотру бизнес-моделей и, в большинстве случаев, к уходу иностранных компаний с российского рынка, в том числе многих французских компаний, однако те, кто проявил стойкость и смог адаптироваться, не только не жалеют о своем решении, но и продолжают успешно развиваться, демонстрируя высокую прибыльность. В их числе – «Ашан» и «Леруа Мерлен» (хотя последнему и пришлось провести ребрендинг для сохранения своего присутствия). При этом накопленный опыт интеграции представляет значительную научную и практическую ценность. В условиях беспрецедентных перемен изучение этого опыта является актуальным для выстраивания новых форматов сотрудничества в изменившихся реалиях. Он демонстрирует, что даже в условиях геополитической турбулентности выработанные ранее принципы – локализация, партнерство и адаптация – остаются ключевыми для любой будущей модели экономического взаимодействия, когда политическая конъюнктура стабилизируется.

Таблица 4 – Сравнительный анализ стратегии адаптации Ашан и Леруа Мерлен [Источник: составлено автором]

Анализ адаптационной стратегии	
Auchan	Leroy Merlin
Внимание на местные продукты	Изменение ассортимента и бизнес-модели DIY под российского строителя.
Общими для обоих кейсов являются:	
1	Глубокая локализация цепочек поставок, что снижало затраты и обеспечивало соответствие товара локальным требованиям.
2	Инвестиции в локальный менеджмент, позволившие принимать более точные и быстрые решения, основанные на понимании нюансов рынка.
3	Гибкость и готовность к эволюции формата в ответ на изменения потребительского поведения и конкурентной среды
4	Стратегические альянсы в ресурсном секторе (TotalEnergies)

**Список источников**

1. Газилов М.Г. Культурно-познавательный туризм: французский след в России // Сервис plus. – 2024. – Т. 18. – № 1. – С. 21–27.
2. Лукин А.В. Иностранные инвестиции в российском автомобилестроении: стратегии и результаты // ЭКО. – 2017. – № 5. – С. 120–135.
3. Карпова, Н.С. Стратегии локализации в международном ритейле: особенности реализации в России // Российский внешнеэкономический вестник. – 2018. № 5. – С. 92–104.
4. Симченко, Н.А. (2020). Адаптация бизнес-моделей международных ритейлеров к институциональной среде принимающих стран // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – Т. 36. – № 2. – С. 245–267.
5. Стратегия адаптации: как иностранный ритейл завоевывает российские регионы [Электронный ресурс] // Rusbase. – 2020. – URL: <https://rb.ru/opinion/retail-adaptation/>
6. Розничная торговля в России. Аналитический отчет Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». – 2022. – 120 с.
7. Alexander, N., & Doherty, A. M. International retailing. Oxford University Press. – 2009. – P. 31–53
8. Goldman, A. The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China. Journal of Retailing. – 2001. – 77(2). – P. 221–242.
9. OECD Reviews of Foreign Direct Investment: Russian Federation. – Paris: OECD Publishing. – 2006. – P. 91–112