

УДК 339.138

**Лубсанова Алина Баировна**

бакалавр направления подготовки  
«Экономика и финансы»  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации  
Москва, Россия  
Lubsanova2003@mail.ru

**Alina B. Lubsanova**

Bachelor of Science in Economics and Finance  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation  
Moscow, Russia

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ  
ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ НА  
РОССИЙСКОМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ  
САНКЦИЙ<sup>1</sup>**

**MARKETING STRATEGIES OF FOREIGN  
COMPANIES IN THE RUSSIAN MARKET  
IN THE CONTEXT OF SANCTIONS**

**Аннотация**

Актуальность данной темы заключается в необходимости адаптации зарубежных брендов к сложившейся ситуации на российском рынке. Сохранение освоенного рынка является главным приоритетом в деятельности любой компании, но с недавних пор иностранные предприятия вынуждены покидать российский рынок, причина таких действий – начало специальной военной операции. Цель работы состоит в рассмотрении паттернов поведения иностранных компаний на рынке РФ в условиях политического конфликта, возникшего между Россией и Украиной в 2022 году. В результате исследования были сформулированы ключевые стратегии поведения иностранных брендов на российском рынке в условиях санкций, раскрыты особенности каждого подхода, а также обозначены факторы, влияющие на выбор компаниями способа действий.

**Ключевые слова:**

бренд, брендинг, маркетинговая стратегия, ребрендинг, санкции

**Abstract**

The relevance of this topic lies in the need to adapt foreign brands to the current situation in the Russian market. The preservation of the developed market is the main priority in the activities of any company, but recently foreign enterprises have been forced to leave the Russian market, the reason for such actions is the start of a special military operation. The purpose of the work is to consider the patterns of behavior of foreign companies in the Russian market in the context of the political conflict that arose between Russia and Ukraine in 2022. As a result of the study, key strategies for the behavior of foreign brands on the Russian market under sanctions were formulated, the features of each approach were revealed, and the factors influencing the choice of a course of action by companies were identified.

**Keywords:**

brand, branding, marketing strategy, rebranding, sanctions

Бренд – это не просто красивая комбинация букв или картинка, это то, что заставляет людей обращать внимание на продукт компании, побуждает его покупать. Многие предприятия долгие годы работают над своим позиционированием, и все для того, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество, сформировать нужные представления потребителей о своих товарах и услугах. Главное преимущество брендинга – увеличение покупательной способности. Сильный бренд обеспечивает сверхприбыль компании, уменьшает издержки при выпуске новых продуктов, а также

<sup>1</sup> Научный руководитель Николаичук Ольга Алексеевна, доктор экономических наук, профессор департамента экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

позволяет удерживать постоянных клиентов и расширять аудиторию. Завоевать лояльность потребителей сложно, поэтому крупные компании стараются всеми силами сохранить свои позиции на освоенных ими рынках, однако в нынешних реалиях данная задача становится все более проблематичной.

В 2022 году ввиду политических действий России на мировой арене и ужесточения санкций против нее, зарубежным компаниям пришлось либо приостановить работу на территории РФ, либо и вовсе покинуть российский рынок. Такие решения иностранных брендов были обусловлены многими факторами, например, давлением со стороны общественности, стремлением сохранить свою репутацию или даже убеждениями руководства компаний, которые поддерживают санкционную политику в отношении России. Нельзя забывать также и об экономическом факторе, а именно о трудностях поставок необходимых компонентов или оборудования, так как санкции нарушили международные логистические цепочки [1, с. 75]. В любом случае в сложившейся ситуации причина не так важна, как последствия поспешно принятых решений. Российский рынок товаров и услуг довольно емкий, клиентская база иностранных компаний на нем была высока также как и их доля активов, поэтому убытки, которые они понесли вследствие своего ухода, были огромны.

Лидерами рейтинга финансовых потерь по итогам 1-ого квартала 2022 года после ухода с российского рынка являются такие нефтегазовые гиганты, как British Petroleum – \$24,4 млрд [7, с. 1], Shell – \$3,9 млрд [12, с. 1], финансовый конгломерат Societe Generale - \$3,63 млрд [13, с. 30], автомобилестроительная корпорация Renault Group - \$2,53 миллиарда [11, с. 4], сеть ресторанов быстрого питания McDonald's - \$1,43 млрд [8, с. 1], владелица крупнейшей пивоваренной компании «Балтика» Carlsberg Group - \$1,18 млрд [9, с. 3], табачная корпорация British American Tobacco \$1,15 млрд [14, с. 33]. На рисунке 1 представлены убытки перечисленных компаний в порядке убывания.

Опираясь на вышеприведенные данные, можно заключить, что пострадали компании, представляющие абсолютно разные сегменты рынка. Крайне негативно сказалась политическая ситуация на деятельности представителей энергетической отрасли, автомобильной промышленности, сферы услуг и производителей потребительских товаров.

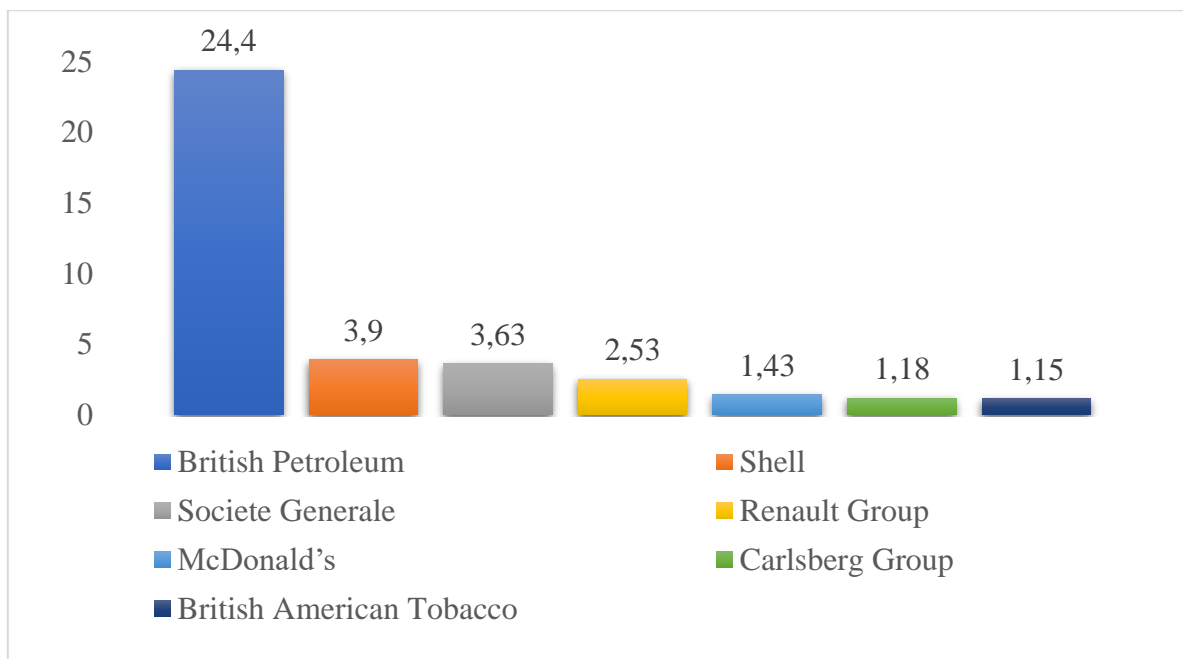


Рисунок 1 – финансовые потери иностранных компаний в 2022 году, млрд долларов

Однако несмотря на то, что текущие экономические обстоятельства заставили абсолютно все иностранные компании пересмотреть свое поведение на российском рынке, стратегии их дальнейшего развития на территории РФ разнятся. Все зависит от интересов компании, ее целей и потребности в ее продуктах.

Так, бренды, которые не сочли целесообразным полностью покинуть российский рынок, прибегли к стратегии, подразумевающей сохранение доли рынка под новым названием, например, известный пятизвездочный отель Crowne Plaza Moscow WTC, принадлежащий британской компании IHG, теперь именуется как Plaza Garden Moscow WTC, а отель The Ritz-Carlton (Marriott International, Inc.) как The Carlton Moscow.

Другим возможным вариантом действий международных компаний стал уход основного бренда с передачей доли своим партнерам (франчайзи). Таким образом поступил французский бренд косметики и парфюмерии L'Occitane, передав бизнес российским топ-менеджерам компании, сейчас его магазины работают под названием «Л'Окситан». [6, с. 7] Продукция на полках осталась фирменной так же, как и дизайн магазинов, изменилось лишь написание бренда, а это говорит о том, что и бывший, и нынешние владельцы желают сохранить позиционирование бренда, сложившиеся с ним ассоциации у потребителей. Аналогично поступила сеть магазинов косметики Sephora, принадлежащая французской группе Moet Hennessy Louis Vuitton (LVMH),

продав 100% акций своей российской дочерней компании. С этого года ее точки продаж откроются под названием «Иль де Ботэ» [2, с. 7]. Примером бренда, представляющим сферу услуг, может служить сеть ресторанов Pizza Hut. Раньше она принадлежала польскому холдингу Amrest, сейчас собственником является российская компания «Ной-М», уже управляющая заведениями общественного питания «IL Патио» и «Планета суши» [2, с. 8]. Все перечисленные бренды перешли под контроль местных компаний, бывшие собственники больше не занимаются их управлением в России.

Последний возможный метод действий зарубежных компаний в 2022 году и наиболее распространенный – окончательный уход бренда с рынка. Этот подход является самым радикальным, однако большинство подобных сделок предполагает опционы на обратный выкуп, иными словами, корпорации, все-таки, оставляют для себя возможность выкупить бизнес.

Важно отметить: данный метод предполагает множество трудностей, особенно трансакционных, поскольку при его использовании иностранной компании необходимо за короткий промежуток времени найти покупателя своих предприятий, что весьма непросто, учитывая ее текущее положение. К тому же, скорее всего она продаст свой бизнес ниже его рыночной стоимости. Такие действия объясняются высокими рисками для покупателей предприятий, хотя, казалось бы, если компания занимает лидирующие позиции на рынке, имеет большую аудиторию клиентов и в целом за все годы ее функционирования она сумела себя хорошо зарекомендовать, то желающих приобрести успешный бизнес должно быть довольно много. Но не всегда выкуп зарубежного бренда – это удачное решение. Провести сделку – не так сложно, как впоследствии обеспечить грамотный ребрендинг организации и продолжить ее деятельность. Другими словами, при покупке иностранной компании придется понести достаточно много дополнительных затрат, чтобы сохранить коммуникацию с потребителем, объяснить аудитории, что товары и услуги бренда, а также их качество остаются такими же. Преемственность бренда и адаптация его целевой аудитории к изменениям – главные задачи покупателя компании, от реализации которых зависит то, будет ли бизнес приносить прибыль в будущих периодах [4, с. 533].

Самым ярким примером окончательного ухода бренда с рынка стала сеть быстрого питания McDonald's, продавшая весь бизнес российскому бизнесмену Александру Говору, который и до этого управлял 25 предприятиями данной сети в

Сибири [5, с. 4-5]. Сделка включала опцион на обратный выкуп, а также предусматривала работу предприятий под новым брендом и сохранение рабочих мест сотрудниками в течение последующих двух лет [3, с. 12].

Новый собственник старался, насколько это возможно, сохранить всем полюбившийся образ McDonald's, грандиозных изменений не производилось, была даже сохранена программа лояльности, поменяли только цветовую гамму и название ресторанов, теперь это сеть быстрого питания «Вкусно и точка». Но даже просто переименование вызвало большой общественный резонанс, россияне не оценили логотип и отнеслись к нему крайне неоднозначно.

Несмотря на все усилия касательно сохранения позиционирования бренда, прежнего формата обслуживания, предлагаемых услуг и товаров, «Вкусно и точка» не смог остаться привычным McDonald's для потребителей. Хотя компания и использует слоган: «Название меняется, любовь остаётся», нынешнее ее положение доказывает обратное. Потребители не совсем приняли новый бренд не только из-за названия. Некоторые позиции из меню ушли, а вкус блюд, по словам многих покупателей, изменился в худшую сторону. В любом случае как бы Александр Говор не хотел сохранить лояльность потребителей, «Вкусно и точка» не смог заменить McDonald's, в глазах россиян сеть быстрого питания уже не та, что была раньше. По крайней мере, сейчас предприятие «Вкусно и точка» нерентабельно, выручка компании в 2022 году снизилась на 2,3 % по сравнению с 2021 годом и составила 73,5 млрд рублей, а чистый убыток сети в 2022 году – 11,3 млрд рублей против прибыли в 2 млрд рублей в 2021 году [10, с. 1].

### **Заключение**

Подводя итог всему вышесказанному, следует подчеркнуть, что в 2022 году произошла существенная трансформация российского рынка, иностранным брендам пришлось приостановить свою деятельность на территории РФ или и вовсе прекратить. Каждая компания определила наиболее соответствующий ее запросам путь дальнейшего развития на российском рынке – от «формального» до окончательного ухода. На выбор стратегий зарубежных компаний повлияло множество разнообразных условий: начиная от сложностей перестраивания логистических цепочек, следовательно, изменения ценовой политики, непростой адаптации к новым экономическим реалиям и заканчивая высокой степенью политического давления на их деятельность. У всех трех названных стратегий есть свои плюсы и минусы, и ни

одна из них не гарантирует дальнейшее успешное развитие организации. Примеры применения данных подходов уже существуют, говорить о том, насколько правильно они были применены той или иной зарубежной компанией не представляется возможным, поскольку прошло еще очень мало времени с момента начала всех изменений, к тому же, нынешняя неустойчивая политическая ситуация не позволяет оценить перспективы деятельности иностранных предприятий.

### **Список использованных источников**

1. Головина, Л. А. Модернизации системы экономических связей в России в постсанкционный период / Л. А. Головина, М. О. Мусейбов. – Текст: электронный // Теория и практика мировой науки. – 2022. – № 12. – С. 75-77. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49970838> (дата обращения: 11.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

2. Джанджугазова, Е. А. Бренды ушли, а дело их живет. Новые маркетинговые стратегии зарубежных компаний на российском рынке / Е. А. Джанджугазова. – Текст: электронный // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – Т. 9, № 3-4. – С. 39-50. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49983561> (дата обращения: 10.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

3. Исаенко, А. В. Перспективы замещения иностранных предприятий быстрого обслуживания в России / А. В. Исаенко, А. В. Королев. – Текст: электронный // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 4(95). – С. 9-16. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49178124> (дата обращения: 10.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

4. Кожанов, Р. К. Ребрендинг как способ остаться на российском рынке в современных условиях / Р. К. Кожанов, И. А. Гребешкова. – Текст: электронный // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – 2022. – № 4. – С. 532-535. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50305383> (дата обращения: 10.05.2023).

– Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

5. Пьянкова, А. А. Франчайзинг в России под влиянием санкций / А. А. Пьянкова. – Текст: электронный // Вопросы российской юстиции. – 2022. – № 20. – С.

249-257. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49281687> (дата обращения: 10.05.2023).

– Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

6. Ямпольская, Д. О. Бренд как ключевой инструмент в системе импортозамещения / Д. О. Ямпольская, Д. С. Побережная. – Текст: электронный // Human Progress. – 2022. – Т. 8, № 4. – С. 17. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50171573> (дата обращения: 10.05.2023). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

7. Позиция bp в России. – Текст: электронный // British Petroleum: официальный сайт. – 2022. – URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bps-position-in-russia.html> (дата обращения: 11.05.2023).

8. Финансовые результаты McDonald's. – Текст: электронный // McDonald's: официальный сайт. – 2023. – URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html#accordion-b6f12fe0aa-item-741ec16c6d> (дата обращения: 11.05.2023).

9. Финансовый отчет Carlsberg Group за 1 полугодие 2022 года. – Текст: электронный // Carlsberg Group: официальный сайт. – 2022. – URL: [https://www.carlsberggroup.com/media/52775/43\\_17082022\\_h1-2022-financial-statement.pdf](https://www.carlsberggroup.com/media/52775/43_17082022_h1-2022-financial-statement.pdf) (дата обращения: 11.05.2023).

10. Финансовый отчет компании «Система ПБО» за 2022 год. – Текст: электронный // Федресурс: официальный сайт. – 2022. – URL: <https://fedresurs.ru/sfactmessage/87C6BD3920A649108FD6F0BB0CACFBC9> (дата обращения: 13.05.2023).

11. Финансовый отчет компании Renault Group за 2022 год. – Текст: электронный // Renault Group: официальный сайт. – 2022. – URL: [https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2022/07/rg\\_2022\\_h1\\_results\\_financial-report\\_en.pdf](https://www.renaultgroup.com/wp-content/uploads/2022/07/rg_2022_h1_results_financial-report_en.pdf) (дата обращения: 11.05.2023).

12. Финансовый отчет компании Shell за 1 квартал 2022 года. – Текст: электронный // Shell: официальный сайт. – 2022. – URL: [https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/quarterly-results/\\_jcr\\_content/root/main/section\\_1564161910/simple\\_copy\\_copy/list\\_copy\\_1861700816/list\\_item\\_copy\\_114090543/links/item1.stream/1663054343010/3813fdb0a4c9b94e1f8f72b54282c28e70e456d/q1-2022-qua-document.pdf](https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/quarterly-results/_jcr_content/root/main/section_1564161910/simple_copy_copy/list_copy_1861700816/list_item_copy_114090543/links/item1.stream/1663054343010/3813fdb0a4c9b94e1f8f72b54282c28e70e456d/q1-2022-qua-document.pdf) (дата обращения: 10.05.2023).

13. Финансовый отчет компании Societe Generale за 2022 год. – Текст: электронный // Societe Generale: официальный сайт. – 2022. – URL: <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2023-02/Financial-statements-Q4-2022-EN.pdf> (дата обращения: 11.05.2023).

14. Финансовый отчет корпорации British American Tobacco о первом полугодии 2022 года. – Текст: электронный // British American Tobacco: официальный сайт. – 2022. – URL: [https://www.bat.com/group/sites/uk\\_\\_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DOCGKBGW/\\$FILE/medMDCGPNMG.pdf?openelement](https://www.bat.com/group/sites/uk__9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DOCGKBGW/$FILE/medMDCGPNMG.pdf?openelement) (дата обращения: 11.05.2023).