

DOI: 10.17747/2311-7184-2022-2-33-41

УДК 338.012

JEL L13, L20, L62, M10



Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021)

В.А. Вертоградов, руководитель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ»,
МГУ им. М.В. Ломоносова (Москва, Россия)
vertogradov@norbit.ru

С.В. Щелокова, к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова,
доцент, НИУ ВШЭ (Москва, Россия)

А.А. Иванчина, студент, МГУ им. М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

Аннотация. В статье проведен детальный анализ конкуренции и степени доминирования на российском автомобильном рынке в период с 2009 по 2021 год по данным статистики Ассоциации европейского бизнеса с использованием матрицы SV. Были выделены три периода развития рынка, проведен анализ стратегий ведущих компаний и действий регулирующих органов в рамках периода 2012–2016 годов, когда произошло сокращение группы доминирующих компаний с двенадцати до пяти, состав которой далее сохранился до 2021 года включительно. Было показано, что успех автомобильных компаний определялся наличием институциональных преимуществ и соответствия стратегии российского регулятора. Определяющее влияние на эволюцию уровня доминирования на рынке в исследованный период оказала программа государственной поддержки автопроизводителей.

Ключевые слова: автомобильный рынок, стратегический анализ, доминирование, матрица SV.

Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009-2021)

V.A. Vertogradov, head of laboratory «Project MAX»,
Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)
vertogradov@norbit.ru

S.V. Shchelokova, cand. sci. (econ.), associate professor,
Lomonosov Moscow State University, associate professor, HSE University (Moscow, Russia)

A.A. Ivanchina, student, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Abstract. The article provides a detailed analysis of the competition and the degree of dominance in the Russian automotive market from 2009 to 2021 based on the statistics of the Association of European Businesses using the SV matrix. The authors distinguish three periods of market development, analyze the strategies of leading companies and the actions of regulatory bodies within the period 2012-2016 (when the number of dominant companies dropped from 12 to 5 and this composition was preserved until 2021). The research shows that the success of automotive companies was determined by the presence of institutional advantages and compliance with the strategy of the Russian regulators. The determining influence on the evolution of the dominance level in the market during the study period was provided by the state support program for automakers.

Keywords: automotive market, strategic analysis, industry dominance, SV matrix.

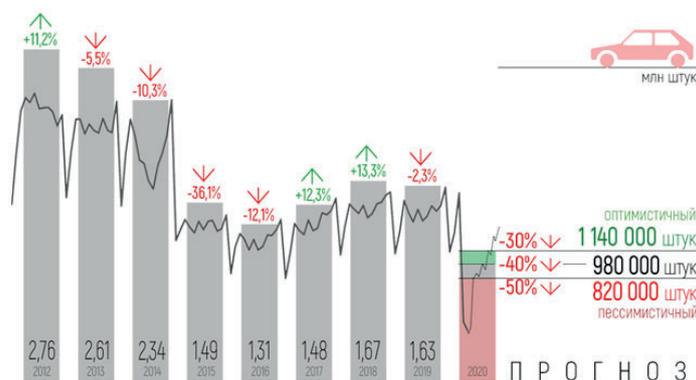
ВВЕДЕНИЕ

На примере автомобильного рынка РФ в период с 2009 по 2021 год в статье будут проанализированы стратегические действия компаний и регуляторов, повлиявшие на изменение конкурентной ситуации и уровня доминирования на рынке в разные периоды. С 2009 по 2021 год конкурентная ситуация на автомобильном рынке претерпевала значительные изменения: рынок продемонстрировал значительный рост с 2009 по 2012 год, после чего начал сокращаться до 2016 года. По итогам 2020 года рынок показал спад всего на 9,1%, а по итогам 2021 года вырос на 4,3% к 2020-му, хотя в мае 2020 года, после начала пандемии, аналитики предсказывали существенный спад¹ на 30–50% (рис. 1).

¹ <https://www.autostat.ru/news/43887/>

Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) / Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021)
В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова, А.А. Иванчина / V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova, A.A. Ivanchina

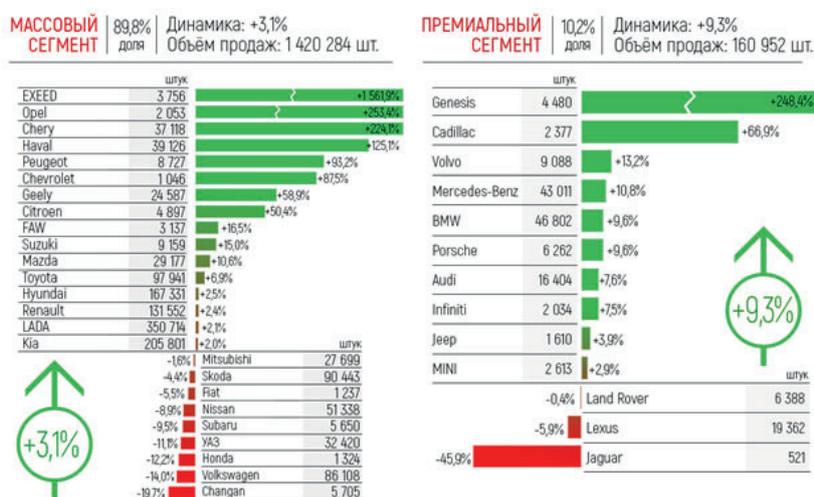
Рис. 1. Прогноз рынка легковых автомобилей в России



Источник: «Автостат» на основе данных АЕВ, Autostat-Radar, оценки «Автостат».

На рис. 2 приведена динамика авторынка России по итогам 2021 года. Существенный рост китайских брендов обусловлен как их более активной маркетинговой деятельностью, так и меньшими проблемами с комплектующими, которая ограничивала производство других производителей, а также эффектом низкой базы [6]. Лидеры по темпам роста в премиальном сегменте (Genesis и Cadillac) также начинали с низкой базы (по итогам 2021 года каждая из этих марок занимает около 1% рынка премиальных авто), но также в 2021 году многие компании испытывали нехватку автомобилей для продажи, поэтому можно говорить, что часть спроса на менее популярные, но имевшиеся в наличии автомобили была вызвана перераспределением спроса от более популярных марок, у которых не было машин для продажи. По мнению части автодилеров, двухмесячные простои крупнейших мировых заводов и дефицит поставок во многом повлияли на результаты продаж в 2021 году². Запущенные в 2021 году программы льготного кредитования отдельных групп населения (медицинских работников и семей с одним ребенком), дополнительные скидки «от государства» при сдаче в трейд-ин старых машин и другие меры также не смогли достичь максимального эффекта в условиях дефицита автомобилей: нужных моделей могло просто не быть в наличии.

Рис. 2. Динамика автомобильного рынка России за 2021 год



Источник: «Автостат» на основе данных АЕВ, оценки «Автостат» (без учета LCV по брендам: GAZ, Ford, Iveco, Mercedes-Benz, Volkswagen и др.).

1. Использование матрицы SV и теории экономического доминирования для анализа уровня конкуренции на автомобильном рынке

Конкурентные стратегии компаний – это достаточно хорошо изученная тема, которой посвящены популярные работы М. Портера [11], Ж.-Ж. Ламбена [9], Ф. Котлера [7], М. Трейси [21] и др. Существуют также аналитические инструменты, предназначенные для анализа конкурентной позиции компании или ее продукта на рынке, среди которых можно отметить матрицы BCG, McKinsey, Томпсона – Стрикленда [14] и др. Анализ конкурентной ситуации на рынке чаще проводится с помощью индексов, предложенных в работах Р. Линда [19], Херфиндала – Хиршмана [18] и др., но, к сожалению, они не лишены недостатков, так как оценивают только какой-то один параметр конкуренции на рынке и не дают общей картины. К более системным инструментам анализа конку-

² <https://rg.ru/2020/07/10/pochemu-rossijskie-dilery-stolknulis-s-deficitom-mashin.html>.

Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) / Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021)
В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова, А.А. Иванчина / V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova, A.A. Ivanchina

рентной ситуации на рынке можно отнести подход по оценке «уровня концентрации товарного рынка», а также матрицу SV [5] которая будет использована в данной работе.

Анализ конкуренции на автомобильном рынке в разные периоды был проведен в работах многих исследователей [2; 6; 20], а также представлен в регулярных отчетах консалтинговых компаний (например, EY³, PWC⁴), отраслевых и региональных ассоциаций⁵, но большинство работ анализируют отдельные аспекты функционирования рынка, а системный анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентную ситуацию на российском автомобильном рынке, требует дальнейших исследований по этой теме.

Для описания конкурентных позиций компаний удобно использовать терминологию теории экономического доминирования [3; 4], так как она позволяет оценивать не только экономические факторы, но и институциональные возможности, доступные каждой из компаний – участников определенного рынка. К институциональным возможностям относятся преимущественная близость к государству, доступ к мерам поддержки, ресурсам по льготным ценам и другим нерыночным инструментам достижения и удержания своего лидерства.

Выделение альфа-игроков (обладающих сильными институциональными возможностями на рассматриваемом рынке) и бета-игроков (лидеров нишевых рынков, но с более слабыми институциональными возможностями) возможно как экспертными методами, так и в комбинации с матрицей SV (подробнее см. www.svmatrix.online). Эти подходы уже подтвердили свою эффективность при анализе других рынков [8; 10; 12; 13; 15; 16; 17].

2. Эволюция конкуренции на автомобильном рынке в России

Эволюция рынков происходит как под воздействием регуляторов, так и вследствие стратегий основных игроков. Матрица SV позволяет показать, как меняется уровень доминирования альфа-компаний, а анализ стратегий регуляторов и основных игроков – определить причины изменений. Далее мы рассмотрим эти процессы на примере рынка новых легковых и коммерческих автомобилей, где основными игроками выступают автомобильные концерны, присутствующие на российском рынке. Фактически они выступают альфа-империями в терминологии теории экономического доминирования, так как все входящие в концерны марки могут использовать возможности объединенных структур [4].

2.1. Российский рынок автомобилей: конкуренция концернов

Для анализа доминирования между автомобильными концернами воспользуемся статистикой⁶, которую предоставляет в открытом доступе Ассоциация европейского бизнеса (АЕБ), с 2009 по 2021 год. Традиционно статистика рыночных долей считается по количеству проданных новых автомобилей, и в рамках рассматриваемого периода лидером этого рынка выступает концерн Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi (ARNM)⁷, доля которого не опускалась ниже 29,57% в 2013 году и достигла 36,4% по итогам 2020 года. Основной вклад в альянс по количеству проданных автомобилей вносит «АвтоВАЗ» (21% из общей доли концерна в 33,8%).

В табл. П1 в приложении представлены доли лидирующих автоконцернов на российском рынке с 2009 по 2021 год на основе данных АЕБ.

С точки зрения уровня доминирования ситуация выглядит следующим образом: с 2009 по 2012 год доминирующая группа состояла из 12–14 компаний и контролировала 86–90% всех продаж, в 2013-м доминирующую группу численными методами выявить не удалось, по итогам 2014 года доминирующая группа резко сократилась до 6 компаний, а с 2015 по 2020 год – до 5 компаний, которые за этот период нарастили свою долю рынка с 74 до 80% (табл. 1).

Таблица 1. Доминирование на автомобильном рынке, оцененном по консолидированным долям рынка автоконцернов.

Год	CRSV (%)	HTSV	Линдт	Автоконцерны в доминирующей группе
2021	75	0,105	5	ARNM, VW, Kia, Hyudai, Toyota
2020	80	0,113	5	ARNM, VW, Kia, Hyudai, Toyota
2019	79	0,110	5	ARNM, VW, Kia, Hyudai, Toyota
2018	75	0,103	5	AVR, Kia, VW, Hyudai, Toyota
2017	75	0,107	5	AVR, Kia, VW, Hyudai, Toyota
2016	74	0,097	5	AVR, VW, Kia, Hyudai, Toyota
2015	70	0,099	5	AVR, VW, Kia, Hyudai, Toyota
2014	71	0,085	6	AVR, VW, Kia, GM, Toyota, Hyudai
2013	нет	нет	нет	нет доминирующей группы
2012	87	0,073	12	AVR, VW, GM, Kia, Hyudai, Toyota, Ford, ГАЗ, Daewoo, Peugeot-Citroen, Mitsubishi, УАЗ
2011	87	0,072	12	
2010	86	0,076	12	
2009	90	0,064	14	Те же, кто в 2010–2012 годах, плюс Mazda и Suzuki

Источник: расчеты авторов на основе данных по долям рынка АЕБ.

³ https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/0_avtomobilnyi-rynok-rossii-i-sng.pdf.

⁴ <https://www.pwc.ru/ru/automotive/assets/pwc-auto-press-briefing-2019.pdf>.

⁵ <https://aebus.ru/ru/>.

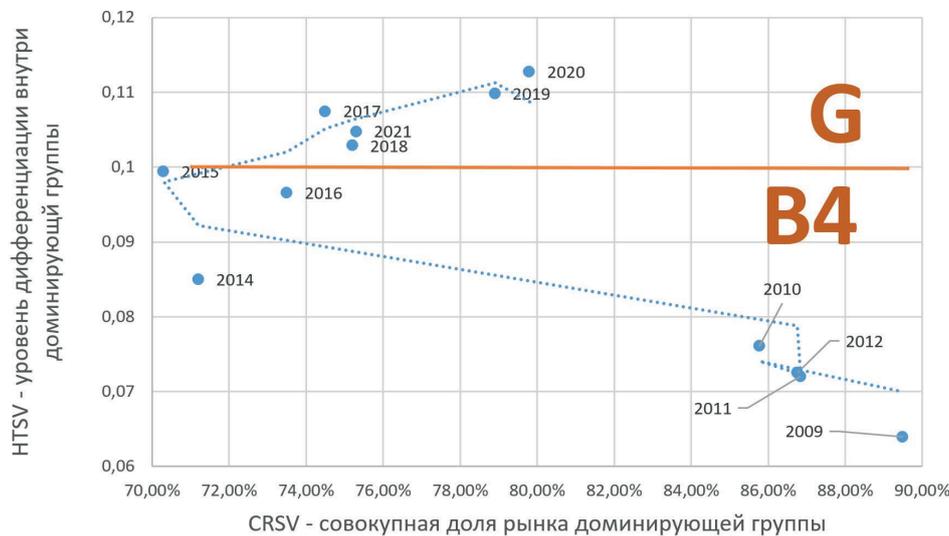
⁶ <https://aebus.ru/en/media/press-releases/sales-of-cars-and-light-commercial-vehicles.php>

⁷ Mitsubishi присоединилась к альянсу только в 2019 году, поэтому в тексте статьи альянс будет обозначен как ARNM с 2019 года и ARN ранее.

Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) / Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021)
В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова, А.А. Иванчина / V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova, A.A. Ivanchina

Более наглядно состояние рынков представлено на матрице SV (дополнительно добавлен линейный временной тренд). С 2009 года на рынке начала нарастать дифференциация в доминирующей группе, и в 2017 году рынок окончательно перешел из квадранта B4 (естественная олигополия) в квадрант G (доминирующая суперальфа) матрицы SV.

Рис. 3. Доминирование автоконцернов в России, 2009–2021 годы



Источник: составлено авторами на основании расчетов табл. 1.

Рассмотрим отдельно временные периоды, представленные на матрице (рис. 3).

2.2. Двенадцать лидеров до 2012 года (2009–2012)

В этот период рынок продемонстрировал посткризисное восстановление, и продажи новых автомобилей увеличились более чем вдвое (с 1,4 млн в 2009 году до 2,8 млн в 2012-м)⁸, что позволило основным игрокам не только удержаться на рынке, но и увеличить объемы продаж.

Принципиальных изменений с точки зрения структуры рынка в этот период не произошло (рынок держится в квадранте B4 матрицы), но макроэкономическую ситуацию в РФ, а также ситуацию в отрасли стоит отдельно прокомментировать.

Хотя, согласно данным Росстата, среднедушевые доходы населения незначительно выросли (с 14 863,6 руб. в 2008 году до 16 895 руб. в 2009 году⁹), реальная покупательная способность граждан сократилась. Курс рубля по отношению к ведущим мировым валютам начал резко снижаться, емкость внутреннего рынка сократилась почти вдвое (2008 год – объем продаж 2,93 млн шт., 2009 год – 1,47 млн шт.¹⁰). Резко возросли объемы банковских вкладов физических лиц в различных валютах.

Все это не могло не отразиться на ситуации в отрасли и привело к переполнению складов дилерских центров запасами легковых автомобилей. Процентные ставки по автокредитованию повысились до 25–40%¹¹. Поддержали автомобильный рынок в этот период финансовые программы автопроизводителей (многие активно использовали скидки, бонусы и специальные акции, ввели собственные кредитные продукты) и государственные программы поддержки автомобильной промышленности. В марте 2010 года Правительством РФ была запущена программа по утилизации автомобилей старше 10 лет. Некоторым российским маркам и заводам были предоставлены значительные кредиты по программе развития. Также были увеличены таможенные пошлины на ввоз автомобилей. Предпринятые меры со стороны государства положительно отразились на рынке: объем рынка новых автомобилей, который в 2010 году составил 1,9 млн шт., в 2011 году вырос до 2,6 млн шт., а в 2012 году – до 2,9 млн¹². В 2012 году наметившиеся тенденции по восстановлению рынка сохранились, но темпы его прироста снизились, рынок достиг своего насыщения. На конец 2012 года в России образовано несколько основных автомобильных промышленных зон с развитой инфраструктурой: в районе Калининграда, Санкт-Петербурга, Калуги, Тольятти, Нижнего Новгорода и Владивостока.

2.3. Выделение современной группы лидеров (2012–2016)

В 2014 году произошло резкое изменение состава доминирующей группы: количество компаний сократилось в два раза. В табл. 2 указаны доли тех 12 компаний, которые в 2012 году составляли ядро рынка, и их результаты по итогам 2013–2016 годов.

⁸ <https://www.autostat.ru/infographics/32505/>.

⁹ https://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/urov/urov_11kv.htm.

¹⁰ <https://abreview.ru/stat/aeb/>.

¹¹ https://www.sberbank.ru/ru/press_center/tb_all/article?newsID=11002554-1-1&blockID=11000212®ionID=38&lang=ru.

¹² <https://abreview.ru/stat/aeb/>.

Таблица 2. Доли автомобильных концернов, составлявших в 2012 году ядро рынка (%), 2012–2016 годы

	2012	2013	2014	2015	2016
Avtovaz-Renault-Nissan	30,3	29,6	30,7	32,3	33,5
VW Group	10,8	10,8	10,5	10,3	11,0
Kia	6,4	7,1	7,9	10,2	10,5
GM Group	9,8	9,3	7,6	4,2	2,2
Toyota Group	5,7	6,1	7,3	7,4	8,3
Hyundai	5,9	6,5	7,2	10,1	10,2
Mitsubishi	2,5	2,8	3,2	2,2	1,2
GAZ LCV	3,1	3,0	2,8	3,2	3,9
Ford	4,5	3,8	2,6	2,4	3,0
UAZ	2,1	1,9	2,0	3,0	3,4
PSA Peugeot Citroën	2,6	2,3	1,7	0,7	0,5
Daewoo	3,0	2,2	1,5	1,3	0,6

Источник: расчеты авторов на основе данных по долям рынка АЕВ.

Из табл. 2 видно, что из 12 концернов ARN и VW стабильно удерживали лидирующие позиции в этот период, три преследователя (Kia, Toyota и Hyundai) резко нарастили доли рынка, что позволило им вместе с GM значительно оторваться в рейтинге от шести остальных компаний, которые не смогли ни увеличить, ни сохранить за этот период свою долю рынка. Отдельно стоит обратить внимание на GM – она в этот период стабильно теряла свою долю рынка, что в итоге приведет к ее выходу из доминирующей группы в 2015 году уже навсегда.

Стоит также отметить, что в 2014 году совокупная доля доминирующих игроков начала снижаться, а уровень дифференциации между ними расти (рис. 1), что изменило положение рынка на матрице. Для объяснения данных изменений можно предложить следующие факторы.

- С 2012 года объем продаж новых автомобилей в России начал сокращаться и в 2016 году снизился более чем в 2 раза (с 2,8 млн автомобилей в 2012 году до 1,3 млн в 2016-м¹³). Это происходило на фоне сложной экономической ситуации: замедление роста ВВП, падение курса рубля (с 33 руб./долл. в январе 2014 года до 67 руб./долл. в декабре 2014-го¹⁴), спад оборотов розничной торговли и объемов грузоперевозок, рост дефицита региональных бюджетов, увеличение оттока капитала из-за небеспеченности локализации, рост объемов кредитования и одновременное увеличение просрочки по кредитам и автокредитам. При этом в 2013 году по объему продаж Россия сохранила за собой второе место в Европе (на первом – Германия, на третьем – Великобритания, далее Франция и Италия¹⁵). Также в этот период происходили политические изменения в виде международной реакции на присоединение Крыма к России, что вызвало санкции со стороны США и ряда европейских государств. Экономика России пострадала не столько от санкций, сколько от ограничения доступа к удобным и дешевым европейским кредитам. Все больше стал слабеть российский рубль, мировые валюты, напротив, укреплялись.
- Как следствие, производители вынуждены были повышать цены, что отразилось на спросе на новые автомобили. Важную роль также сыграло сокращение рынка автокредитования, когда на фоне роста ставок ЦБ банки значительно снизили объемы автокредитов, ужесточили требования к заемщикам и повысили процентные ставки. Для поддержки отрасли в 2014 году правительство возобновило программу утилизации автомобилей, показавшую свою эффективность в 2010–2011 годах. Также стоит отметить, что в 2015 году повысилась стоимость владения автомобилем за счет расширения платного паркинга в городах, повышения транспортного налога, а также сервисных и страховых услуг. Так, в 2015 году рынок упал на 35,7% по сравнению с 2014 годом, и число реализованных автомобилей составило 1,6 млн¹⁶. Интересно, что крупные автомобильные заводы в кризисные времена начали выживать на экспорте. В конце 2015 года доли автомобильного экспорта распределились следующим образом: Lada – 48%, Hyundai – 24% (экспортировали Solaris), Renault – 11%, UAZ – 5%, Volkswagen – 4% (экспортировали Polo), Chevrolet – 3% (Niva), Toyota – 3% (Camry), и на прочие марки приходится 2% [1. С. 49].

Рассмотрим отдельно конкурентные стратегии автоконцернов, которые и привели к таким изменениям на рынке.

Концерн Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi – доминирующая суперальфа

В 2009 году компания «АвтоВАЗ» оказалась в кризисной ситуации в связи с тем, что не могла погасить свои долги и публично признала, что может стать банкротом¹⁷. Компанию спасла государственная корпорация «Ростех», которая выдала беспроцентные займы на общую сумму 75 млрд руб.¹⁸ Основной проблемой концерна

¹³ <https://www.autostat.ru/infographics/32505/>.

¹⁴ https://www.cbr.ru/hd_base/micex_doc?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2014&UniDbQuery.To=31.12.2014.

¹⁵ <https://abreview.ru/stat/acea/countries/>.

¹⁶ https://aebus.ru/upload/iblock/4ba/rus_car-sales-in-december-2015.pdf.

¹⁷ <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2009/10/20/avtovaz-priznalsya-chto-mozhet-stat-bankrotom>.

¹⁸ <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2018/08/15/778232-avtovaz>.

на протяжении многих лет было низкое качество в сравнении с конкурентами. Решением проблемы стала передача контрольного пакета акций альянсу Renault – Nissan в июне 2014 года. Альянс должен был дать концерну передовые технологии, инвестиции и помочь с интеграцией в мировую автомобильную промышленность. Фактически это удалось сделать, марка Lada в 2015 году экспортировалась в более чем 15 стран, основными экспортными рынками стали Казахстан, Азербайджан, Украина, Германия и Египет¹⁹. В сентябре 2015 года аналитическое агентство «Автостат» провело исследование уровня удовлетворенности владельцев своими легковыми автомобилями в бюджетном сегменте, и в топ-10 рейтинга вошли модели марки Lada²⁰. В России модели марки Lada всегда участвовали в государственной программе «Первый/Семейный автомобиль». Созданный концерн обладает всеми признаками альфа-компании: доступ к административным ресурсам, международным технологиям, беспроцентные займы и максимальная поддержка от регуляторов рынка. Четыре остальных альфа-компаний в доминирующей группе являются локальными представительствами транснациональных автомобильных альфа-империй и используют их институциональный рычаг на российском рынке. Рассмотрим их все подробно.

Kia – уверенная гонка за лидером

Одним из примеров успешного поведения даже на сокращающемся рынке является Kia, которой удалось продемонстрировать в рассматриваемый период относительный рост. Компания воспользовалась институциональными возможностями и приняла активное участие в российских программах поддержки автомобильной промышленности в 2015 году, например получила 12,02% квот по утилизации машин^{21,22}; по заявлению директора по маркетингу, «около 30% продаж Kia в России пришлось на эти программы в течение 2015 года»²³. У компании к этому моменту был высокий уровень локализации производства, самая популярная модель Kia Rio собиралась на заводе в Санкт-Петербурге в рамках соглашения о промышленной сборке, что давало возможность получать льготы от государства. Благодаря собственной дилерской сети компания могла оперативно реагировать на изменение ситуации в отрасли. Наличие Kia Finance позволило компании предложить потребителям собственные кредитные и страховые продукты в условиях сокращения российского рынка автокредитования, чем компания значительно стимулировала спрос на свою продукцию. Также стоит отметить широкий модельный ряд, попытку компании сдерживать рост цен на авто и активную маркетинговую политику²⁴.

VW Group – российский лидер немецкого автопрома

Открыв в 2009 году в России завод полного цикла²⁵, VW достаточно быстро нарастил свою долю на российском автомобильном рынке с 6,4 до 11% к 2016 году и занимал второе место после «АвтоВАЗа» с 2012 по 2016 год. В этот период компания вела агрессивную маркетинговую кампанию: выступала спонсором Олимпийских игр в Сочи, в том числе предоставляла автомобили для Организационного комитета, выступала спонсором сборной России по футболу. Знаковым был тот факт, что во время решающего отборочного матча чемпионата мира-2010 между Россией и Германией, прошедшего в начале октября 2009 года, VW разместил в Москве много билбордов с надписью «10 октября мы болеем за Россию!». В то же время на марки Polo и Skoda Rapid всегда распространялись программы господдержки, а открывшийся в 2010 году банк «Фольксваген Банк Рус» с 2014 года начал активно выдавать розничные кредиты, чем еще больше поддерживал темпы роста продаж²⁶.

Агрессивный маркетинг и активный GR наряду с доступными ценами и высоким имиджем «народного» немецкого автомобиля позволили VW в этот период войти, а в дальнейшем и удержаться, в тройку лидеров российского автомобильного рынка.

Hyundai – корейское трудолюбие и настойчивость

Традиционная бизнес-модель корейских производителей отличается от европейских. Для корейских компаний свойственно иметь дочерние компании по перевозкам, маркетингу и т.д., то есть весь бизнес-процесс «в семье». У «семейного» подхода есть безусловное преимущество – высокая степень лояльности подрядчиков и гибкость. Также стоит отметить высокую скорость принятия решений, так как во главе стоят конкретные собственники, у которых отсутствует необходимость в сборе совета директоров. В 2010 году компания реализовала в России более 87 тыс. автомобилей, это на 17% больше, чем годом ранее²⁷. Рост продаж компании продолжился – по итогам 2012 года компания реализовала уже более 174 тыс. машин.

Можно выделить несколько факторов успеха компании Hyundai на российском рынке. Первое, что стоит отметить, – это высокая степень локализации производства в Санкт-Петербурге и Калининграде, что помогает сдерживать цены на продукцию. Второе, что немало способствует росту продаж, – это постоянная работа с лояльностью клиентов, регулярные маркетинговые и сервисные акции, а также специальные программы автокредитования с банками. Особенно работа с клиентами проявлялась в кризисный период 2013–2015 годов. Например, в ноябре 2013 года компания Hyundai предоставила возможность подготовить автомобиль к зиме покупателям Solaris абсолютно бесплатно, а в феврале запустила акцию по льготному страхованию КАСКО по ставке 3,5% совместно с «Росгосстрахом». Третий фактор – участие модели Solaris в программе автокредитования с государственной поддержкой в 2014–2015 годах. Еще одним фактором стал запуск специализированных программ автокредитования Hyundai Finance с привлекательными процентными ставками. Так, в 2015 году суммарная выгода при приобретении Solaris с использованием программ обновления автомобильного парка

¹⁹ <https://www.kolesa.ru/news/top5-jekspornyh-rynkov-lada-v-2015-godu-2015-08-19>.

²⁰ <https://www.autostat.ru/news/22940/>.

²¹ <https://www.vedomosti.ru/auto/articles/2015/01/22/utilizaciya-po-kvotam>.

²² <https://www.rbc.ru/business/26/08/2015/55dde0c49a7947560d5819e3>.

²³ <https://www.kolesa.ru/article/strategija-statja-ljubimoj-markoj-rossijan-intervju-s-direktorom-po-marketingu-kia-motor-rus-2015-12-09>.

²⁴ <https://adindex.ru/publication/analytics/budget/2014/07/30/113265.phtml>.

²⁵ <https://inosmi.ru/20091022/156400299.html>.

²⁶ <https://www.forbes.ru/profile/423729-folksvagen-bank-rus>.

²⁷ <https://abreview.ru/stat/aeb/concerns/>.

(утилизация/трейд-ин) и фирменных условий могла достигать 147 тыс. руб. В 2015 году компания запустила лизинг и в последующем привлекла к сотрудничеству сервисы каршеринга и такси, что также отразилось на росте продаж. В 2015 году в России компания получила сертификат, который позволяет экспортировать автомобили за пределы СНГ, и в августе того же года Hyundai начала поставки в Египет и Ливан.

Toyota – японское спокойствие

Успешную и весьма продуманную стратегию на российском рынке использует марка Toyota. Японцы изучили специфику российского менталитета и решили, что россиянам присуще стремление к свободе, независимости от обстоятельств и, несомненно, выражение своего статуса, поэтому в России марка сосредоточилась на продажах автомобилей классов D, E и сегмента SUV (внедорожники). Марка также адаптировала свои модели под климатические условия России путем тестирования всего модельного ряда в суровых зимних условиях. Компания создала не только качественный продукт, но и постоянно занималась расширением дилерской сети и развитием послепродажного обслуживания. По экспертной оценке аналитического агентства «Автостат», дилерские центры Toyota – безусловные лидеры по эффективности работы в России. Каждый автосалон марки в 2013 году продавал примерно 1600 машин в год, при этом среднее количество продаж на одного дилера в России составляло 470 единиц. Во многом успеху дилерских центров способствовали инвестиции марки в программы лояльности для клиентов, такие как «Формула Тойота», «Тойота Trade-in». В 2002 году компания «Тойота Мотор» начала свое функционирование в России, к 2007 году марка локализовала свое производство в Шушарах (Санкт-Петербург)²⁸. В 2011 году Toyota заключила соглашение с «Соллерс» о крупноузловой сборке автомобилей на Дальнем Востоке²⁹. Логистические расходы, связанные с транспортировкой автомобилей с востока в центральную часть России, компенсировал государственный бюджет. Стоимость автомобилей, собираемых в России, не отличалась от стоимости импортируемых аналогов. В 2012 году марка реализовала более 153 тыс. автомобилей, что на 28% больше, чем в 2011 году. До 2015 года Toyota находилась в более выигрышном положении относительно европейских конкурентов в части ввоза автокомпонентов, так как иена относительно рубля выросла намного меньше, чем доллар или евро. В части государственных программ поддержки Toyota присоединилась к соглашению о промышленной сборке своих автомобилей, за счет чего получила льготы на ввоз ряда компонентов, а также смогла воспользоваться субсидиями по программе утилизации в 2015 году³⁰.

Основные выводы, объясняющие изменение конкурентной ситуации на автомобильном рынке в период с 2012 по 2016 годы, таковы:

1. На падающем российском рынке с 2012 по 2016 год господдержка изменила характер доминирования. Выиграли те компании, которые заранее вложились в локализацию (то есть в отношения с государством), например присоединились к программе промышленной сборки.
2. Государственная поддержка в этот период в основном затронула доминирующих игроков (например, распределение квот по программе утилизации происходило на основе объемов производства, продаж и локализации предыдущих периодов), что способствовало сохранению их доминирующих позиций.
3. Значительное снижение уровня доходов населения и покупательной способности переориентировало потребителя на адаптированные под локальный рынок бюджетные модели, поэтому возможность компаний не повышать цены на продукцию, предоставлять скидки и льготные условия стала важным конкурентным преимуществом в этот период.

GM, GAZ LCV, Ford, UAZ, PSA Peugeot Citroën, Daewoo – у всех своя история

Поведение компаний, вышедших из доминирующей группы, было обусловлено рядом внешних и внутренних факторов. Например, у GM, помимо политической подоплеки решения сократить присутствие на российском рынке после событий 2014 года, были чисто экономические проблемы: компания на российском рынке генерировала убытки, одним из вариантов достичь прибыльности было расширение производственных мощностей с примерно 100 до 230 тыс. авто в год, но кризис 2014 года и последовавшее падение объемов продаж привело к отказу от этих планов. Автомобили, которые производились в России, не обладали достаточным уровнем локализации (что сказалось на низком уровне государственной поддержки в рассматриваемый период), а инвестировать в российский рынок GM посчитало рискованным. Согласно оценкам PWC, продажи в РФ составляли менее 2% выручки компании, что не способствовало концентрации ее усилий на российском рынке. В итоге компания приняла решение зафиксировать убытки от падения продаж и курса рубля и сфокусироваться на премиальном сегменте (три модели Chevrolet и марка Cadillac), менее чувствительном к повышению цен³¹.

Похожая ситуация была у Ford, который испытывал проблемы и на российском, и на европейском рынке легковых автомобилей в целом. Поэтому в дальнейшем закрытие двух заводов и фактически уход с российского рынка были логичным следствием неудачной стратегии³². Mitsubishi в 2016 году присоединилась к альянсу Renault – Nissan, поэтому интеграция на российском рынке была только вопросом времени. ГАЗ и УАЗ являются локальными игроками рынка легковых автомобилей, удерживая свои небольшие доли рынка, но не имея возможностей, которые есть у альфа-компаний.

Стабильное снижение с 2011 по 2016 год доли рынка марки Daewoo также связано с реализацией глобальной стратегии концерна GM, владеющего 25% акций GM-Uzbekistan³³, на котором производились автомобили под маркой Daewoo, поставляемые в РФ. Марка в рассматриваемый период была представлена в России тремя

²⁸ <https://www.toyota.ru/world-of-toyota/factory/about>.

²⁹ https://www.gazeta.ru/auto/2011/03/01_a_3542449.shtml.

³⁰ <https://www.rbc.ru/business/26/08/2015/55dde0c49a7947560d5819e3>.

³¹ <https://www.rbc.ru/ins/business/18/03/2015/55099ce89a79475a0ff759d1>.

³² <https://www.rbc.ru/business/27/03/2019/5c9b99529a79474708831538>.

³³ <https://www.autonews.ru/news/5825a7f19a7947474312cf15>.

Автомобильный рынок РФ: стратегии компаний и действия регуляторов (2009–2021) / Russian automotive market: Business strategies and regulators' actions (2009–2021)
В.А. Вертоградов, С.В. Щелокова, А.А. Иванчина / V.A. Vertogradov, S.V. Shchelokova, A.A. Ivanchina

устаревшими бюджетными моделями (Matiz, Nexia и Gentra), суммарный объем продаж которых не мог обеспечить сохранение доли рынка. Принимая во внимание тот факт, что GM владела только производственными мощностями, но не владела маркой Daewoo и начиная с 2005 года выводила ее в регионах присутствия, заменяя своими брендами (в частности, в 2011 году было принято решение о ликвидации марки Daewoo на родном для нее рынке Южной Кореи), вывод на рынок конкурентоспособных моделей под этой маркой был нецелесообразен. В 2015 году на российском рынке была представлена новая марка бюджетных автомобилей, производимых GM-Uzbekistan, – Ravon³⁴, поставки автомобилей под маркой Daewoo были завершены, и после распродажи основных складских остатков в 2016 году новые автомобили под маркой Daewoo практически исчезли с российского рынка.

2.4. Лидеры удержали позиции, но конкуренция компаний второго эшелона нарастает (2017–2021)

Несмотря на пандемию COVID-19 в 2020–2021 годах, уровень доминирования на российском автомобильном рынке в этот период практически не изменился, как и состав доминирующей группы. Совокупная доля лидеров (CRSV) была в диапазоне от 75 до 80%, из которой чуть меньше половины приходилось на концерн Avtovaz – Renault – Nissan – Mitsubishi. Доли остальных участников были относительно стабильны, только Kia и VW менялись позициями на 2-м и 3-м местах в гонке за лидером. Добавление показателей Mitsubishi в концерн Avtovaz – Renault – Nissan в 2019 году также не оказало влияния на уровень конкуренции и доминирования, так как доля рынка Mitsubishi была относительно небольшой.

Интересно, что максимальной консолидированной доли рынка доминирующая группа добилась по итогам 2020 года, когда рынок в целом упал на 9,1%, а в 2021 году CRSV резко снизился до 75%, хотя объем рынка вырос. Вероятно, это в большой степени было вызвано тем, что в 2021 году лидеры чувствовали себя более уверенно и при общем сокращении рынка смогли удержать свои доли, но в 2021 году их все равно догнал эффект дефицита запчастей и отсутствия машин в наличии. Если посмотреть на цифры (табл. П1), то 5% рынка забрали себе в первую очередь китайские автопроизводители, концерн PSA Peugeot Citroën и немецкие премиальные бренды BMW и Mercedes.

2.5. Слушай регулятора, да сам не плошай

Российский автомобильный рынок с точки зрения конкурентной среды с 2009 по 2021 год постоянно эволюционировал в направлении уменьшения размера доминирующей группы компаний. Регулятор оказывал сильное воздействие, поддерживая «АвтоВАЗ» и других наиболее сильных игроков, что дополнительно усиливало их позиции и в результате перевело российский рынок из квадранта В4 в квадрант G. Лучших результатов за рассматриваемый период добились концерны, которые первыми стремились соответствовать требованиям регулятора, при этом продолжая развивать свое присутствие на рынке за счет маркетинга и активных продаж.

В период первого спада рынка (2012–2016) компании-лидеры смогли уйти в отрыв от остальной группы и число компаний в доминирующей группе сократилось с 12 до 5. Но во время второго спада (2019–2020) лидерам удалось только удержать свои позиции, а многие небольшие (по доле рынка) игроки начали активно наращивать свои позиции, пользуясь как эффектом низкой базы, так и другими, еще не изученными факторами. Например, достойна проверки гипотеза, что существенный рост спроса в 2021 году на люксовые марки BMW и Mercedes вызван развитием премиальных тарифов в такси, куда допускаются только марки этих производителей.

Приложение

Таблица П1. Доли российского рынка новых автомобилей в натуральном выражении (%), 2009–2021 годы

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Avtovaz – Renault – Nissan	33,5	36,5	33,1	30,3	29,6	30,7	32,3	33,5	34,7	33,5	35,3	36,4	33,8
VW Group	6,4	6,9	8,6	10,8	10,8	10,5	10,3	11,0	11,0	11,7	12,3	13,5	11,9
Kia	4,8	5,5	5,8	6,4	7,1	7,9	10,2	10,5	11,4	12,6	12,8	12,6	12,3
GM Group	9,7	8,3	9,2	9,8	9,3	7,6	4,2	2,2	2,1	1,7	1,3	0,1	0,2
Toyota Group	5,1	4,7	5,0	5,7	6,1	7,3	7,4	8,3	7,4	7,4	7,2	7,0	7,0
Hyundai	5,1	4,7	6,2	5,9	6,5	7,2	10,1	10,2	10,0	10,0	10,3	10,3	10,3
Mitsubishi	2,8	2,4	2,8	2,5	2,8	3,2	2,2	1,2	1,5	2,5	*	*	*
GAZ LCV	4,0	4,0	3,4	3,1	3,0	2,8	3,2	3,9	3,7	3,4	3,6	3,2	3,4
Ford	5,6	4,7	4,5	4,5	3,8	2,6	2,4	3,0	3,2	3,0	0,7	0,9	1,3
UAZ	2,4	2,6	2,1	2,1	1,9	2,0	3,0	3,4	2,6	2,3	2,2	2,3	1,9
PSA Peugeot Citroën	2,9	2,8	2,7	2,6	2,3	1,7	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	1,1
Daewoo	3,5	3,9	3,5	3,0	2,2	1,5	1,3	0,6	**	**	**	**	**
Mercedes-Benz	0,9	1,1	1,2	1,4	1,8	2,4	3,1	3,1	2,8	2,5	2,5	2,5	2,7
BMW	1,2	1,1	1,1	1,4	1,6	1,5	1,8	2,0	2,0	2,1	2,5	2,8	3,0

* Mitsubishi с 2019 года вошла в концерн Avtovaz – Renault – Nissan.

** Daewoo нет в отчете с 2017 года, так как прекратились продажи автомобилей под этой маркой.

Жирным шрифтом в каждой строке выделена максимальная доля рынка концерна.

³⁴ <https://www.sostav.ru/publication/brend-daewoo-uedet-iz-rossii-19066.html>.

Использованные источники

1. Автостат. Авторынок России. История в цифрах и фактах. Самара: Арт-Лайт, 2016.
2. Баронина Ю. Современные производственные стратегии европейских автомобильных ТНК // Вестник Института экономики РАН. 2019. Т. 1.
3. Блохин А.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке // Экономические стратегии. 2019. № 6. С. 68–77.
4. Вертоградов В.А. Рыночные стратегии альфы, беты и гаммы в контексте теории экономического доминирования // Экономические стратегии. 2020. № 2. С. 50–53.
5. Вертоградов В.А., Щелокова С.В. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа для оценки уровня доминирования // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2021. № 6. С. 137–142.
6. Иванчина А.А. Анализ роста продаж китайских автомобильных брендов в России за период 2019–2020 гг. // Научные исследования экономического факультета. 2021. Т. 13. № 4. С. 64–80.
7. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2014.
8. Кузнецова Е.Н., Филюгина Е.К. Применение теории экономического доминирования к рынку программного обеспечения для автоматизации управления проектами // Микроэкономика. 2021. № 6(101).
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2018.
10. Манченко М.И. Рынок экспресс-доставки сквозь призму экономического доминирования // Логистика. 2020. С. 9–15.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015.
12. Студников С.С. Высшее образование в России: расцвет экономического доминирования // Мир новой экономики. 2021. С. 112–120.
13. Суслова И.П., Говорова А.В., Щелокова С.В. Анализ рынка онлайн-образования в России в контексте теории экономического доминирования // Мир новой экономики. 2021. С. 77–84.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Гэмбл Дж., Питереф М. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2017.
15. Часовиков М. Аутсорсинг печати: локальный рынок с глобальным доминированием // Экономические стратегии. 2021. С. 136–141.
16. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Анализ наличия и структуры доминирующих групп на рынке сельскохозяйственных предприятий России по итогам 2020 года // АПК: экономика, управление. 2022. № 1.
17. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Можно ли доказать цифрами существование «большой четверки» на российском рынке аудита // Аудит. 2022. № 1.
18. Hirschman A. The paternity of an index // The American Economic Review. 1964. Vol. 54. P. 761.
19. Linda R. Méthodologie de l'analyse de la concentration appliquée à l'étude des secteurs et des marchés. Commission des Communautés Européennes, 1976.
20. Mohammad Nazir N., Shavarebi K. A review of global automotive industry's competitive strategies // World Journal of Science, Technology and Sustainable Development. 2019. Vol. 16. P. 170–183.
21. Treacy M. The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley, 1995.